

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**MARIA DAS GRAÇAS CORRÊA MENDES**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

**FLORIANÓPOLIS  
2001**

**Maria das Graças Corrêa Mendes**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

**Orientador: Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.**

**Florianópolis  
2001**

**Maria das Graças Correa Mendes**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de março de 2001.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angelise Valladares  
Presidente

---

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini  
Membro

---

Prof. MsC. Gerson Rizzatti  
Membro

*Aos meus filhos, Alexei C. Mendes e  
Andrei C. Mendes, a quem dedico  
minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A autora deixa aqui o reconhecimento a todos aqueles que ao longo desta caminhada contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho, em especial:

a Deus, por me dar coragem e força de vontade em busca dessa conquista;

ao meu pai, *in memoriam*;

a minha mãe, que me deu força para continuar nesta caminhada.

ao meu esposo, meu grande apoio;

aos meus filhos, razão da minha vida;

a Profª Drª. Angelise Valladares, pelo apoio, carinho e orientação prestados durante a realização deste trabalho;

aos meus mestres, professores do curso pela transmissão de conhecimentos;

aos estagiários do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégicos, em especial à Luciana Merlin e à Shandi Pereira Cardoso.

"Só o homem é o arquiteto de seu próprio destino. A maior revolução em nossa geração é que seres humanos, modificando as atitudes mais íntimas de sua mente, podem modificar os aspectos exteriores de sua vida".

**Willian James**

## RESUMO

MENDES, Maria das Graças Corrêa. **Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos**: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão. 2001. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Dr<sup>a</sup>. Angelise Valladares Monteiro  
Defesa: 28/03/2001

O presente trabalho se propôs a analisar as relações existentes entre estratégias organizacionais, práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional, objetivando destacar a importância estratégica do fator humano na busca e manutenção da competitividade. Para tanto, foi efetuada uma revisão da literatura, buscando estabelecer as bases conceituais para uma melhor compreensão do assunto e realizada uma pesquisa empírica a partir da metodologia do estudo de caso, a fim de identificar e analisar as ligações propostas no caso em estudo. Para a condução do estudo de caso foi selecionada a Universidade Estadual do Maranhão, uma organização da área de ensino que vem desenvolvendo um trabalho de mudança em sua estrutura organizacional e que vem obtendo bons resultados desde a implantação de um modelo inovador de coesão de recursos humanos. Os resultados e conclusões deste trabalho oferecem indicações para sugerir que a administração de recursos humanos desempenha um importante papel na consecução dos objetivos organizacionais. Desta forma, este estudo visa contribuir para o aumento do conhecimento a respeito da integração que deve ocorrer entre a administração de recursos humanos e as estratégias corporativas, para que seja possível maximizar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Estratégias organizacionais; Recursos Humanos; UEMA.

## ABSTRACT

MENDES, Maria das Graças Corrêa. **Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos**: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão. 2001. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Dr<sup>a</sup>. Angelise Valladares Monteiro  
Defesa: 28/03/2001

This work intends to analyze the existent connections between the Organizational Strategy and Practices of Administration of Human Resources and the performance organizational objectifying to highlight the strategic importance of the human factor in the search and maintenance of the competitiveness. For so much, a revision of the literature was made, looking for to establish the conceptual bases for a better understanding of the subject and accomplished an empiric research starting from the methodology of the case study, in order to identify and to analyze the connections proposals in the case of the study. For the conduction of the case study an organization was selected of the teaching area which comes developing a change work in its structure organizational and that it comes obtaining good results, from the implantation of an innovative model of cohesion of human resources. The results and conclusions of this work offer indications to suggest that the Administration of human resources plays an important part in the attainment of the objective organizationals. This way, this study seeks to contribute for the increase of the knowledge regarding the integration that should happen between the Administration of Human Resources and the corporate Strategies, so that it is possible enlarge the acting organizational.

Key words: Organizational Strategy; Human Resources; UEMA.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	Tema e problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos .....	19
1.3	Justificativa .....	19
1.4	Composição do trabalho .....	22
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
2.1	Estratégias organizacionais .....	24
2.2	Gestão de recursos humanos .....	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
3.1	Caracterização da pesquisa.....	49
3.2	Perguntas de pesquisa.....	56
3.3	Delimitação do estudo.....	57
3.4	Coleta e análise dos dados .....	59
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1	Caracterização da organização em estudo .....	64
4.2	Estratégias da UEMA nos últimos anos .....	68
4.3	Práticas de recursos humanos na Universidade Estadual do Maranhão.....	83
4.4	Relação entre as estratégias organizacionais e as práticas de Recursos Humanos.	89
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>97</b>
5.1	Conclusões.....	97
5.2	Recomendações .....	102
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A atual geração está testemunhando a maior transformação da história da Administração, desde o advento da Revolução Industrial e das linhas de montagem. As rápidas e constantes mudanças nas variáveis econômicas, política, cultural, demográficas e tecnológicas, somente para citar as mais importantes, têm obrigado as organizações a adotarem novos padrões de conduta que levam a uma profunda reformulação dos paradigmas clássicos de gestão dos negócios.

O que se observa com as grandes organizações burocráticas, guardadas as devidas proporções, é um fenômeno semelhante ao que condenou à extinção os gigantes animais pré-históricos, há mais de 65 milhões de anos. Ou seja, as condições ambientais estão sendo drasticamente alteradas em um espaço muito curto de tempo, não permitindo que estes organismos gigantes possam se adaptar e encontrar meios de sobrevivência. Assim, fazendo-se um paralelo com a teoria da evolução das espécies, a partir do critério da seleção natural, sobreviverão somente aquelas organizações que forem suficientemente ágeis e flexíveis para se adaptarem às restrições impostas pelo ambiente e desenvolverem defesas eficientes contra seus predadores.

O fenômeno da globalização e a recente estabilidade da moeda, por exemplo, estão fazendo com que as organizações brasileiras sejam forçadas a atuar de acordo com padrões, não mais ditados pelas nossas autoridades econômicas e políticas, mas sim em função das regras impostas pela concorrência mundial. A repentina abertura econômica ocorrida a partir do segundo semestre de 1994,

demonstrou que os produtos *made in Brazil* estavam defasados em termos de preço e tecnologia e que muitas de nossas organizações não estavam preparadas para enfrentar a concorrência. Em vista disto, o governo não teve outra alternativa, a não ser baixar uma série de medidas econômicas visando proteger a indústria nacional. Estas medidas, contudo, são temporárias, uma vez que o Brasil assumiu diversos compromissos de médio prazo no sentido de se adequar às diretrizes de comércio internacional. É fundamental, portanto, que as organizações brasileiras de uma forma geral, se preparem para ingressar no mercado global.

As organizações têm procurado alternativas para se adaptarem à nova ordem e várias iniciativas, tanto privadas como públicas, têm sido tomadas, objetivando estimular a competitividade das organizações locais, dentro de um movimento inusitado de busca pela modernidade. Tornar as organizações competitivas é uma tarefa complexa, que envolve assumir, muitas vezes, um profundo processo de mudanças organizacionais. Fleury (1990) salienta que as mudanças podem ser profundas e duradouras e podem influenciar significativamente o desempenho organizacional. Estas mudanças envolvem modificações nos padrões através dos quais a organização se relaciona com seu ambiente; mudanças nos processos, nos produtos, nos padrões de diferenciação, coordenação e integração através dos quais os recursos são canalizados; e finalmente, mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos.

Embora as práticas de gestão de recursos humanos estejam sendo colocadas, como também, influenciadas pelas mudanças, podem desempenhar o papel de estimuladoras dessas mudanças. Se for considerado que a competência e a qualificação dos profissionais empregados em uma organização qualquer são o resultado da aplicação de um conjunto de práticas e estratégias de gestão de

recursos humanos e se for aceito o fato que as empresas com maior grau de competência estarão mais bem aparelhadas para perceberem os sinais emitidos pelo ambiente e a implementarem mudanças, então pode ser dito que as práticas de gestão de recursos humanos têm o potencial para influenciar a capacidade das organizações em sua busca por melhores níveis de competitividade.

Apesar da lógica contida nesse raciocínio estar correta do ponto de vista teórico, na prática sua operacionalização não tem sido tão simples. Muitas organizações ainda continuam enfocando suas decisões estratégicas em ações envolvendo basicamente aspectos tecnológicos, estruturais e administrativos, dando pouca, ou nenhuma atenção ao fator humano. Por outro lado, é animador perceber que um número crescente de organizações tem obtido sucesso por meio da implementação de práticas de valorização do potencial de seus colaboradores.

Considerar o fator humano nesse processo é uma escolha derivada basicamente da capacidade de percepção dos decisores para avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoal na criação de um ambiente interno favorável, que estimule as pessoas a caminharem juntas em direção aos objetivos estratégicos fixados para o negócio. Destaca-se que o principal papel dos profissionais da área de Recursos Humanos atualmente é o de criar essa capacidade de percepção junto aos principais gestores de suas organizações.

A evolução das organizações e a conseqüente complexidade envolvida na sua administração têm feito com que a Administração dos Recursos Humanos começasse a ser reconhecida como um dos fatores importantes para a efetividade organizacional. Diversos autores, dentre eles Peters e Waterman (1990), destacam que o sucesso de muitas organizações deve-se, em grande parte, à adequada e coerente Administração de seus Recursos Humanos.

Apesar do reconhecimento que o fator humano vem recebendo nos últimos anos, principalmente em função da propagação da experiência japonesa e da divulgação dos programas de qualidade e produtividade, observa-se que poucas organizações, de fato, implementaram ações objetivando valorizar a atuação do órgão responsável pela administração de Recursos Humanos ou consolidar a importância desta função, mesmo que desvinculada de um departamento específico.

Pode-se argumentar que esse fato deve-se à dificuldade que os gestores, de maneira geral, encontram em estabelecer as ligações entre as práticas e estratégias de administração de recursos humanos e o desempenho da organização. De fato, conforme discutido por Spencer (1992), apesar de todos os avanços obtidos, o máximo que se pode afirmar com segurança é que as organizações com pessoal motivado e comprometido possuem maior capacidade para implementar estratégias do que aquelas que não. No entanto, sabe-se muito pouco sobre como sistemas de Administração de Recursos Humanos, os quais podem resultar em aumento da competitividade organizacional.

O que se tenta estabelecer através deste estudo é um paralelo entre o novo sistema de negócio envolvendo também as universidades, como um grande negócio com um diferencial. Deve haver a responsabilidade de colocar nas organizações, tanto do setor privado como do setor público, profissionais capacitados ou não em seu contexto. Profissionais esses que serão os grandes tomadores de decisões. Portanto, acredita-se que um ambiente universitário deve deixar que prevaleça sim, o profissionalismo, pelo simples fato de que eles são os maiores responsáveis pela identificação e implementação de estratégias que os sustentem em relação aos diversos estágios pelos quais as organizações tendem a passar como um processo natural.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabelecem os cinco estágios referentes à história de vida das organizações, de forma geral. O estágio de desenvolvimento é voltado ao sentido de definir posições estratégicas, estabelecer sistemas, contratar pessoal, etc. Já o estágio de estabilidade é a sintonia entre estrutura e estratégia. O terceiro estágio, o de adaptação, se refere a mudanças marginais em estruturas e posições estratégicas. O quarto estágio, chamado de empenho, visa buscar um senso de direção. Finalmente, o estágio de revolução se caracteriza como a busca da rápida transformação simultânea de muitas características. Acredita-se que esses estágios sejam independentes de acerto político de gestores, onde deve prevalecer para o bom desenvolvimento das áreas do ensino, da pesquisa e extensão de uma instituição de ensino superior.

Outro aspecto marcante a considerar é que as políticas de gestão de recursos humanos, por apresentarem um caráter reativo às forças externas e à dinâmica das relações internas das organizações, demonstram certa defasagem no tempo, isto é, as políticas de recursos humanos respondem mais lentamente às mudanças do que as outras áreas da organização, como marketing, finanças e mesmo tecnológicas. Segundo Fleury (1990), isto é justificado pela noção ainda presente em muitas organizações de que os recursos humanos são considerados recursos abundantes, facilmente encontráveis e substituíveis.

Nesses termos, ainda são comuns os depoimentos de profissionais de Recursos Humanos que lamentam a falta de atenção dispensada aos assuntos relativos à área, bem como queixam-se de não serem chamados a participar do processo decisório.

Por outro, observa-se que fatores do meio-ambiente estão levando as organizações a buscarem alternativas que lhes permitam superar as ameaças e

manter a competitividade. Dentro desta busca por alternativas testemunha-se uma avalanche de novas teorias (algumas não tão novas assim) e pseudoteorias, que resumidas em manuais do tipo 'Faça você mesmo', transformam-se da noite para o dia em verdadeira panacéia, além de representarem uma considerável fonte de rendimentos para editores, consultores e entidades de treinamento. Dentro deste rol podemos incluir os seguintes programas, ou conceitos administrativos: *Terceirização*; *Downsizing* ; *Empowerment*; Programas de Qualidade Total; o atual fenômeno da Reengenharia, entre outros.

O lado positivo dessas iniciativas é que, de uma forma ou de outra, todas trazem como aspecto básico recomendações propondo alterações nas práticas de gestão de recursos humanos. Ocorre, no entanto, que muitas organizações ao adotarem alguns destes programas o fazem em períodos de crise, objetivando unicamente a redução de despesas, não implementando mudanças sólidas e duradouras. Este fato faz com que a abordagem dos aspectos relacionados com a Administração de Recursos Humanos seja superficial e desprovida de qualquer avaliação crítica, resultando em frustrações, resistências e desperdício de recursos.

Deve-se considerar que a própria área de Recursos Humanos, entendida como um órgão específico dentro das organizações, passa por um momento de forte questionamento, em que, de um lado, seus profissionais lutam por manter suas posições e empregos e, de outro, há um movimento incentivando a descentralização das atividades, transferindo-as para terceiros.

O exame da literatura e a experiência de algumas empresas de sucesso demonstram, no entanto, que as organizações, na busca por vantagens competitivas no atual contexto conturbado da época atual devem, necessariamente, passar a considerar os recursos humanos como fator gerador de habilidades e capacidades, o

que permitirá explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do mercado, proporcionando uma posição diferenciada com relação à concorrência.

Deve-se considerar também que a emergência e a consolidação de novos modelos organizacionais enfatizando a redução de níveis hierárquicos, a flexibilidade, a multifuncionalidade, a ênfase nas atividades dos grupos e a constante preocupação com a competitividade, exigem a adoção de novos padrões de gestão de recursos humanos, fundamentalmente diversos dos padrões aplicados nas organizações tradicionais.

A partir dessas considerações pode-se referir que a Administração de Recursos Humanos tem potencial para exercer considerável influência no desempenho e na competitividade organizacional. O entendimento dos mecanismos e processos pelos quais esta influência é efetivada, sem dúvida, pode constituir-se em importante fator para a maximização dos resultados organizacionais.

Em termos acadêmicos, este estudo será importante na medida em que possa contribuir para uma melhor compreensão da teoria envolvendo as estratégias de Recursos Humanos e, em termos práticos, propiciar o aperfeiçoamento do processo de planejamento dos sistemas de gestão de pessoal em nossas organizações, especialmente nas instituições de ensino superior que, por natureza própria, são consideradas a promotoras de conhecimentos.

## **1.1 Tema e problema de pesquisa**

A dificuldade dos pesquisadores, principalmente os aprendizes, na formulação de bons problemas de pesquisa, deve-se, segundo muitos autores, à falta de habilidade em extrair de uma questão genérica aqueles tópicos realmente



importantes e merecedores de um esforço de pesquisa. Não há uma fórmula decisiva para indicar os requisitos mais adequados para a formulação de problemas significativos, principalmente se considerarmos que nas ciências sociais os cientistas estão mais sujeitos aos seus valores e hábitos de pensamento, podendo haver interferências na descoberta do novo e inesperado.

Considerando estas dificuldades procurou-se seguir as recomendações de alguns autores na formulação de problemas de pesquisa. Lakatos (1991) e Ruiz (1996) destacam que bons problemas são formulados a partir de um bom domínio, por parte do pesquisador, da teoria científica relacionada com a área de estudo. Neste sentido, acredita-se que todo o esforço de revisão da literatura, empreendido no Capítulo II deste trabalho, aliado à nossa experiência profissional sejam suficientes para garantir a qualidade do problema a ser formulado.

Para Lakatos (1991), um problema deve sempre ser apresentado na forma de uma pergunta, na qual procurar-se-á descobrir como duas ou mais variáveis se relacionam. A autora destaca, ainda, que a característica básica de um bom problema formulado de forma científica é a possibilidade de ser testado empiricamente. Testar empiricamente um problema significa obter evidências claras e reais a respeito das relações apresentadas na sua formulação.

Considerando que o objetivo deste estudo é observar e estudar as relações existentes entre as práticas e as estratégias de Administração de Recursos Humanos e o desempenho organizacional, tomando-se como base a revisão da literatura e seguindo as orientações de Lakatos (1991), pode-se formular o problema central levando em consideração a seguinte questão:

De que forma as estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos se relacionam na Universidade Estadual do Maranhão?

Para efeitos de comprovação empírica, é necessário um tratamento do tema no sentido de restringir sua amplitude e abrangência. Lakatos (1991) enfatiza que muitas vezes o tópico escolhido para a pesquisa tem uma dimensão que impede que todos os aspectos do problema possam ser tratados simultaneamente, sendo necessária uma redução que limite o estudo a aspectos que possam ser tratados em um único projeto de pesquisa.

A redução da amplitude do problema faz-se necessária no presente estudo, uma vez que uma grande quantidade de variáveis concorre simultaneamente no ambiente das organizações afetando o desempenho global. Deve-se considerar, inicialmente, que é particularmente complexa a tarefa de isolar e mensurar o papel da variável representada pelas estratégias e práticas de Administração dos Recursos Humanos no desempenho organizacional. Por outro lado, o conceito de desempenho organizacional permite uma ampla série de significados e abordagens, que vão do econômico aos de caráter mais social.

O desafio que se apresenta para a reformulação do problema é o de redimensioná-lo dentro das limitações de recursos do pesquisador, para possibilitar a sua comprovação empírica, sem, no entanto, descaracterizar o objetivo inicial de estudo. Para cumprir esta tarefa, optou-se pela redefinição da variável dependente da relação inicial, o desempenho organizacional. Considerando que um dos mais importantes aspectos no desempenho das organizações é a produtividade, procurou-se voltar a atenção no sentido de validá-lo como variável de estudo.

Segundo Contador (1994), a produtividade é uma das mais potentes armas de competição dos dias atuais, sendo a chave do sucesso de qualquer organização. Em termos operacionais, produtividade é a relação entre a quantidade produzida e os recursos a ela aplicados. Alves (1995), citando Joseph G. Monks, destaca que a

produtividade é a medida de eficácia do uso dos recursos (humanos, materiais e de capital) para produzir bens e serviços.

O tema produtividade, no entanto, encontra-se constantemente associado aos aspectos relacionados com a qualidade de produtos, serviços e processos. Deming, citado por Contador (1994), demonstrou que a melhoria da qualidade desencadeia uma reação em cadeia nas organizações, possibilitando a diminuição de custos e a minimização dos erros, a eliminação dos desperdícios, a diminuição nos atrasos, a melhor utilização dos equipamentos, o que contribui para o aumento da produtividade. O binômio produtividade-qualidade está na base da competitividade organizacional.

Em função do exposto, pode-se dizer que a produtividade e a qualidade são aspectos relevantes e muitas vezes determinantes no desempenho organizacional. Isto significa dizer que ao utilizarmos estas variáveis não estará sendo comprometida a relação inicialmente proposta no problema formulado.

Todavia, um último aspecto deve ser ressaltado para que o problema possa finalmente ser redefinido de maneira aceitável. As noções e os conceitos de produtividade e qualidade podem sofrer severas variações, dependendo do tipo de organização ou da unidade organizacional em estudo. Nem todos os tipos de organizações permitem uma análise global de seu desempenho a partir destes indicadores. Outras vezes problemas conjunturais podem afetar os resultados comprometendo a análise.

Feitas todas estas considerações, pode-se finalmente definir o problema que irá determinar os passos a serem seguidos na pesquisa de campo. O problema é assim apresentado:

- **De que forma as estratégias e as práticas de Recursos Humanos se relacionam na Universidade Estadual do Maranhão?**

A administração de Recursos Humanos pode, efetivamente, contribuir para a maximização do desempenho das organizações, desde que as práticas e políticas de gestão de pessoal sejam capazes de orientar os comportamentos individuais e coletivos na busca dos objetivos estratégicos estabelecidos, bem como possibilitar e facilitar a implementação dos novos paradigmas organizacionais.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral do estudo é compreender as relações existentes entre as estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, no período compreendido entre 1996 e 2000.

Como objetivos específicos desta pesquisa, pretende-se:

- Identificar estratégias adotadas na Universidade, nos últimos cinco anos, na percepção dos gestores da UEMA;
- Identificar e caracterizar as práticas de recursos humanos adotadas na Universidade;
- Verificar as relações existentes entre as estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos na Universidade.

## **1.3 Justificativa**

Na administração pública, a qualidade está relacionada com a questão da cidadania. Cidadãos, diante de um conceito genérico, são clientes das organizações

públicas que mantêm a máquina do governo, através do pagamento de impostos, taxas e contribuições e, por direito, devem receber serviços públicos de qualidade. Nessa perspectiva, os clientes servidores do serviço público consubstanciam-se em uma única identidade, são acima de tudo cidadãos.

A conquista da cidadania pelo trabalhador nas organizações passa pela conquista de uma melhor qualidade de vida no trabalho. Essas conquistas são refletidas no contexto da cultura organizacional, como a integração de todos aqueles que formam a organização única e diferenciada em função da identidade de cada organização. Essa cultura e a própria missão da universidade precisam ser conhecidas, quando na busca de descobrir direcionamentos de maneira estratégica para incrementar as práticas de recursos humanos na organização.

As Instituições de Ensino Superior - IES - encontram-se comprometidas na busca deste incremento. O que existe, sim, é uma total acomodação, falta de compromisso, morosidade e descrédito de maneira muito forte no comportamento de funcionários públicos, resultante da falta de perspectiva de desenvolvimento profissional, tarefas repetitivas e limitadas, ausência de oportunidade de participação no tocante às suas habilidades, da falta de sistemas que venham a avaliar o seu próprio desempenho e sua própria produtividade, quer seja individual ou grupal. Esses fatores tornam-se fortes reflexos de crenças e tabus que, junto com as práticas administrativas, perpassam a cultura do serviço público.

Percebe-se que a organização pública, inclusas também as universidades públicas, constituem-se em ambientes lotados de pessoas dirigidas por autocratas, muitas vezes sem visão estratégica. Acredita-se, no entanto, que será necessário investir em políticas focais, almejando comportamentos de adesão, compromisso e iniciativa pessoal.

É dentro desse contexto que está inserido o presente trabalho, que pretende dessa forma identificar e analisar as possíveis relações existentes entre as estratégias, as práticas de Recursos Humanos na Universidade Estadual do Maranhão.

Sabe-se que a universidade possui um papel diferenciado de outras organizações perante a comunidade local, regional e até nacional, pela sua própria natureza em assumir o compromisso de desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Portanto, precisa ter visão do todo, voltado para as exigências e os desafios tão solicitados pelo mundo moderno. Em virtude dessas novas tendências que hoje as universidades brasileiras enfrentam, acredita-se ser necessário uma reformulação emergente em sua missão e em sua função, no sentido de definir novos focos e prioridades desencadeando assim um processo real de desenvolvimento.

Sabe-se, entretanto, que as universidades são presas às suas tradições e aos seus mitos e, como consequência disso, resistentes a inovações e até mesmo a mudanças. O que leva a perceber também, a não preocupação do estabelecimento de um planejamento estratégico em seu contexto, onde isto reflete em um processo de dotação de estratégias mal direcionadas que vai se refletir de maneira negativa no desenvolvimento das práticas administrativas e no desempenho de pessoal.

Somos sabedores que a universidade, como uma organização, está inserida em um macro-sistema que depende dos objetivos nacionais, recursos, políticas tecnológicas, políticas culturais e educacionais do país. Mas também não podemos esquecer que o seu principal cliente é a sociedade ansiando por eficiência e eficácia em relação às necessidades intelectuais. As universidades, como geradoras de conhecimento técnico e científico, têm como obrigação responder a esses anseios,

identificando desvios desejados e alcançados através da elaboração de estratégias bem estruturadas.

As estratégias constituem-se em um conjunto de objetivos e de políticas voltadas para orientar o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente interno e externo, compostas por tarefas e recursos, componentes principais de uma estratégia, que devem passar por um processo de adequação.

Considerando que o ambiente de trabalho nas universidades, no caso a UEMA, objeto de estudo, requer uma reestruturação organizacional que necessita envolver as práticas administrativas e o desempenho profissional, para que haja sintonia entre exigências, desafios e resultados, é que, se pretende compreender esta relação; estratégias e práticas de recursos humanos em seus aspectos facilitadores e restritivos do processo de gestão universitária, destacando assim a adequada e coerente administração de seu capital humano, através de uma área específica de recursos humanos.

O que se observa ainda é que poucas são as instituições de ensino superior que de fato implementam ações objetivando valorizar a atuação da área responsável pela administração de seus colaboradores ou até mesmo consolidar a importância desta função mesmo que desvinculada de um departamento específico.

## **1.4 Composição do trabalho**

A partir do problema de pesquisa e dos objetivos propostos, foi estabelecida uma estrutura para o trabalho composta de cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, onde se desenvolvem o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. No segundo capítulo, desenvolve-se a

fundamentação teórico-empírica do tema, que envolve as considerações sobre estratégias organizacionais, planejamento estratégico, estratégias na universidade e gestão de recursos humanos.

Já, no terceiro capítulo são discutidos os aspectos metodológicos relacionados com a condução da pesquisa e que direcionam o levantamento de campo, a natureza do estudo, objetivando justificar a opção pela abordagem qualitativa; os critérios para seleção do método do estudo de caso; os critérios para a escolha do caso a ser analisado; o planejamento para a condução do levantamento de campo, enfatizando os instrumentos utilizados para a coleta de dados e, finalmente, os critérios a serem utilizados para apresentação e análise dos dados.

No capítulo quarto são apresentadas a caracterização da organização, a descrição e análise dos dados levantados junto à organização selecionada e detalhado o processo de mudanças ocorrido na UEMA e os aspectos relacionados com as estratégias de administração de recursos humanos.

Finalmente, no capítulo quinto são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise das mudanças implementadas na UEMA e as considerações finais e recomendações sobre o caso.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são abordados os aspectos relevantes relacionados com o tema em estudo, onde se destacam as abordagens sobre as estratégias organizacionais e a gestão de recursos humanos.

### **2.1 Estratégias organizacionais**

A estratégia da organização consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens organizacionais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da organização. A estratégia envolve o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes ou gestores projetam estratégias devido à necessidade de amoldar a maneira de condução de negócios da organização ou atividades, além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisão nas várias partes da organização. Os gerentes de estratégias decidem sobre indicadores que, dentre todos os caminhos e ações que podem escolher, decidem seguir uma determinada rota.

A estratégia do enfoque, de acordo com o estabelecido por Porter (1989) é sensivelmente diferente das anteriores, pois está baseada na escolha de um segmento específico dentro de um ramo. A organização que opta por esta estratégia seleciona um segmento específico e estrutura-se para atendê-lo. Ao fazer isto a organização obtém uma vantagem competitiva no segmento em questão, mesmo

não possuindo a mesma vantagem em termos gerais. Albuquerque (1987) destaca que apesar de algumas organizações realizarem algum tipo de planejamento de mão-de-obra, para atender as suas previsões, este não pode ser conceituado como estratégico, uma vez que não engloba a vinculação das políticas de Recursos Humanos com todo o contexto ambiental, pois sua ênfase é prioritariamente quantitativa.

O planejamento do foco gerencial para dirigir uma organização com sucesso envolve todas as funções e departamentos principais – compras, financeiro, pesquisa, recursos humanos e desenvolvimento. Cada área tem seu papel na estratégia. Entende-se que um dos grandes desafios refere-se à implementação dessa estratégia em moldar todas as decisões e ações da organização em um padrão coeso. Dessa forma, acredita-se que uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais mais confiáveis de uma boa gestão.

Os gestores têm a responsabilidade de se ajustarem às condições adversas inesperadas, executando defesas estratégicas que superem as adversidades, e, acredita-se, a essência de uma boa implementação de estratégia é o estabelecimento de uma posição forte no mercado e uma organização capaz de produzir um bom desempenho aliados às práticas administrativas, mesmo diante de eventos imprevistos e problemas internos.

Serão examinados a seguir alguns fatores importantes que buscam estabelecer a estreita relação entre as estratégias adotadas e as práticas de recursos humanos desenvolvidas para a maximização dos resultados organizacionais. As práticas de gestão de pessoal desempenham, como poderá ser observado importante papel no direcionamento das ações individuais e coletivas. Isto vale para qualquer tipo de organização quer seja do setor público ou privado.

Entende-se que no processo de estabelecimento de estratégias em uma universidade deve ser desenvolvido, em primeiro lugar, um trabalho voltado para a conscientização a respeito de seus objetivos e conceitos, criando assim compreensão da situação atual, qual ponto que se deseja alcançar e encontrar-se preparado ou não para o seu alcance.

A universidade na sua própria criação é possuidora de alguns objetivos centrais definidos e inerentes aos princípios do ensino de terceiro grau. Objetivos estes que visam nortear o processo, cientes que podem sofrer modificações ou inovações em relação ao tempo e ao seu ambiente interno e externo.

A demanda social, os cortes no orçamento do ensino superior, a globalização, a economia, sistemas de avaliação interno e externo, são fatores externos que levam as universidades a tomar decisões que muitas vezes não condizem com a sua realidade. Quanto aos fatores internos, acredita-se haver a necessidade de abordagens e metodologias interdisciplinares relacionadas com as áreas de ensino, pesquisa, extensão e até mesmo, o distanciamento entre o ensino e a pesquisa.

Entende-se que a importância de levar em consideração todos estes fatores para o bom desenvolvimento das universidades nos mostra a necessidade de adoção de estratégias funcionais relacionadas com os recursos humanos, por serem eles o grande alavancador do processo. Sendo assim, as práticas administrativas como; recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e relações no trabalho necessitam também ser reformuladas estrategicamente no sentido de caminharem juntas para o alcance da eficácia das instituições de ensino superior.

O planejamento estratégico surge no início da década de 60 como uma resposta às crescentes mudanças ambientais, provocadas principalmente pela

saturação do mercado com produtos padronizados. A ênfase da administração desloca-se da produção para o marketing (FISCHMANN, 1987).

A grande virtude do advento do Planejamento Estratégico, segundo vários autores, é a de incluir duas perspectivas de análise que eram pouco consideradas até então: previsão de longo prazo de medidas atuais e integração da Organização com o meio-ambiente (ALBUQUERQUE, 1987).

A prática do conceito de planejamento estratégico passou a fazer parte da administração das organizações enfatizando fundamentalmente os aspectos relacionados com os recursos naturais e capacidade tecnológica. Entretanto, as considerações para com os Recursos Humanos limitaram-se ao orçamento e planejamento anuais, ou às análises conduzidas por especialistas de pessoal para o planejamento de programas de treinamento e recrutamento. Ainda, segundo o autor, a visão de que a Administração de Recursos Humanos é um processo subordinado às decisões do nível mais elevado da organização, deve-se à concepção compartilhada por muitos gestores de que os Recursos Humanos estarão sempre à disposição da organização no mercado de trabalho, na quantidade e qualidade desejadas.

Porter (1989) combinou estes dois tipos de vantagens com a dimensão da amplitude de atuação e definiu três estratégias genéricas, que poderão permitir que uma organização obtenha um desempenho razoável. Vale ressaltar que ao adotar qualquer uma dessas estratégias ou apenas uma delas, a organização opta por tornar-se um gerador de busca da excelência administrativa exclusiva em algumas dimensões consideradas importantes pelos seus clientes. Segundo Porter (1989, p. 146), “a organização seleciona um ou mais atributos importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades”.

A estratégia do enfoque, de acordo com o estabelecido por Porter (1989), é sensivelmente diferente das anteriores, pois está baseada na escolha de um segmento específico dentro de um ramo. A organização que opta por esta estratégia seleciona um segmento específico e estrutura-se para atendê-lo. Ao fazer isto, a organização obtém uma vantagem competitiva no segmento em questão, mesmo não possuindo a mesma vantagem em termos gerais.

A necessidade de se aprimorar a atividade de planejamento de mão-de-obra deve-se ao aumento da turbulência no mercado de trabalho, principalmente em função dos seguintes fatores: crescente intervenção do governo nas relações trabalhistas; rápido avanço tecnológico; evolução dos modelos administrativos; crescente competitividade e mudança no perfil dos trabalhadores (ALBUQUERQUE, 1987). Ao levar em consideração estes fatores, o planejamento de mão-de-obra deve necessariamente ampliar seu foco para o longo prazo e para tanto assumir maior grau de incerteza. Estas características conferem um papel preponderantemente estratégico ao planejamento de Recursos Humanos.

Fombrun *et al.* (1984) analisam as relações entre Estratégia e Administração de Recursos Humanos a partir do trabalho de Chandler que, através de extensiva pesquisa, propôs que a estrutura organizacional deriva das escolhas estratégicas. Os autores afirmam que

[...] da mesma forma que as organizações enfrentarão ineficiências quando tentarem implementar novas estratégias com estruturas antiquadas, também encontrarão problemas quando tentarem adotar novas estratégias com inapropriados sistemas de Recursos Humanos (FOMBRUN et al. p. 43).

Como consequência destas observações, surge a necessidade de conferir uma característica estratégica às atividades desenvolvidas na Administração de Recursos Humanos, principalmente em termos de planejamento. A relação do

planejamento estratégico de recursos humanos com o planejamento estratégico envolve uma ênfase nas mudanças planejadas em questões críticas dos negócios. Deve-se procurar respostas para as seguintes perguntas:

Quais são as implicações das estratégias propostas? Quais serão as possíveis restrições e exigências externas? Quais serão as implicações para as práticas administrativas, a estrutura organizacional, o desenvolvimento gerencial e a sucessão? O que deverá ser feito no curto prazo para atender as necessidades de longo prazo?

O planejamento estratégico de Recursos Humanos deve ocorrer paralelamente ao processo de planejamento estratégico organizacional. Todas as fases do processo de planejamento estratégico têm importantes efeitos para o planejamento de Recursos Humanos.

Semelhante ao planejamento estratégico, o planejamento estratégico de Recursos Humanos deve também ocorrer em três níveis organizacionais. No nível estratégico procura-se estabelecer estratégias para o suprimento dos Recursos Humanos necessários aos empreendimentos futuros, observando-se as exigências dos negócios, os fatores do ambiente externo, o potencial interno existente e as implicações das práticas administrativas. No nível administrativo, ou tático, a maior preocupação deverá ser a de estruturar a função de Recursos Humanos na unidade de negócios, para atender às exigências de pessoal de acordo com os recursos disponíveis. No nível operacional, deverão ser administradas as diversas funções de Recursos Humanos, tais como: recrutamento, movimentações, treinamento, desenvolvimento, remuneração, relações trabalhistas e mudanças organizacionais, objetivando dar suporte aos negócios.

Fischmann (1987), citando Majluf, destaca que as principais contribuições provenientes do planejamento estratégico seriam:

- unificação das direções corporativas;
- aperfeiçoamento da segmentação da Organização;
- Introdução da prática do planejamento a longo prazo;
- estímulo à educação e ao desenvolvimento gerencial.

Apesar da enorme repercussão alcançada após sua divulgação na década de 60, o planejamento estratégico chega à década de 80 sofrendo várias críticas. Os principais críticos advogam que o planejamento estratégico era um modismo em que poucos resultados práticos poderiam ser alcançados (ANSOFF, 1990).

Fischmann (1987) reconhece que as principais limitações do planejamento estratégico encontram-se vinculadas aos seguintes fatores:

- risco de excessiva burocratização;
- falta de integração com outros sistemas administrativos;
- projeto grandioso se comparado com o incrementalismo lógico;
- planejamento formal em antagonismo com o planejamento oportunista;
- dificuldade em conduzir o planejamento estratégico através de um calendário.

Na tentativa de restabelecer as virtudes do planejamento estratégico surgem várias abordagens teóricas, objetivando aprimorar o processo de tomada de decisões estratégicas e apontando para uma segunda geração do planejamento estratégico (FISCHMANN, 1987).

Esta segunda geração do planejamento estratégico passou a ser denominada de Administração Estratégica, na tentativa de eliminar os vícios da primeira fase e de

ênfatizar a necessidade de adotar-se um componente estratégico na cultura das organizações.

A gestão universitária, pública ou privada, não foge ao aparato administrativo tradicional. Comporta, também, a interação dos três níveis: o reitor, como dirigente de máxima autoridade na instituição e, os conselhos, que deliberam as diretrizes e estratégias; os pró-reitores e diretores de centros e de unidades como elementos intermediários e práticos; e os chefes de departamento, os docentes e técnicos administrativos, como executores operacionais.

Mintzberg (1987) arrola três condições que devem ser satisfeitas para que estratégias sejam deliberadas:

- as intenções devem ser claramente articuladas;
- compartilhadas, ou ao menos admitidas, pelos participantes da organização;
- levadas adiante exatamente como pretendidas, sem nenhuma interferência do mercado externo ou de forças políticas ou tecnológicas. Em face de tais condições nas universidades, em nosso contexto, o que parece muito mais provável é a emergência de estratégias, sem terem sido planejadas.

Hardy e Fachin (1996) defendem a necessidade de um modelo ampliado para que se possa descrever e analisar o processo estratégico em instituições universitárias. Recorrem à definição de Mintzberg (1987) de estratégia como ocorrência de um padrão de uma certa regularidade num fluxo de decisões ou ações. Deste modo, inclui-se o conceito de estratégia planejada, mas também contempla a possibilidade de que estratégias podem emergir. Acrescentam ainda que tal definição mais ampla deve considerar o grau pelo qual elas são deliberadas ou emergentes.



Tal definição não nos diz em quais ações ou decisões específicas deve-se focalizar para determinar se existe ou não um padrão, uma regularidade. Contudo, algumas ações são claramente mais importantes do que outras: a elaboração de uma missão (os produtos e serviços); os insumos do sistema (recrutamento, decisões sobre a carreira de magistério, matrícula estudantil e levantamento de recursos); os meios para o cumprimento da missão (prédios, equipamentos, instalações, corpo administrativos de apoio); estrutura e governança (sistema de comissões, hierarquia, regulamentos).

Isto tudo conduz aos vínculos que podem existir entre as configurações organizacionais e as diferentes estratégias possíveis. Dois aspectos relevantes das configurações referem-se aos estilos de liderança e às estruturas possíveis nas universidades.

Hardy e Fachin (1996), com base em farta bibliografia, asseveram que os líderes tendem a influenciar a escolha de estratégias de acordo com as suas habilidades e outras características pessoais. Ainda que se saiba que o processo de formulação de estratégia não necessariamente ocorre do topo para os demais segmentos da organização, as experiências de pré-disposições dos dirigentes transparecem muitas vezes no rumo estabelecido. Assim, as percepções dos líderes determinam, em grande parte, os problemas que são vistos prioritários e as soluções cabíveis – ou seja, o que e como desenvolver as ações consideradas de alavancagem.

Na história das universidades brasileiras, nas últimas décadas, pode-se ver que elas foram levadas a assumir estruturas organizacionais padronizadas, sem considerar o porte e necessidade de cada instituição e as características e contextos regionais. As universidades adotaram como órgãos superiores deliberativos os

conselhos universitários, de curadores e de ensino, pesquisa e extensão, e como órgão superior e executivo a reitoria, dirigida pelo reitor e composta pelas pró-reitorias, diretorias das unidades administrativas e órgãos de apoio e de assessoria.

Como órgãos deliberativos setoriais das unidades acadêmicas, surgiram os conselhos departamentais e coordenações didáticas dos cursos, tendo como órgãos executivos setoriais: os centros, as faculdades, os institutos ou escolas (adotado pela maioria das universidades, embora a legislação tenha tornado seu uso opcional), geridos por um diretor e composto por um conjunto de departamentos das áreas de conhecimentos afins; os departamentos geridos por um chefe e composto pelos professores, vinculados à sua área de conhecimento; e as coordenações dos cursos. O reconhecimento de que diferentes formas de administrar Recursos Humanos são necessárias em função da diversidade do contexto e dos desafios de cada organização, pode efetivamente auxiliar na obtenção de vantagens competitivas.

Essa abordagem traz implícito, como visto anteriormente, o conceito de que para cada estratégia organizacional selecionada, deve haver comportamentos humanos mais adequados à sua implantação e manutenção. Conseqüentemente, as práticas de Administração de Recursos Humanos devem ser consistentes no reforço dos comportamentos pretendidos. As alterações nas práticas de gestão de pessoal, em função das mudanças estratégicas, provocam modificações nas normas e políticas de Recursos Humanos, levando a uma descontinuidade nas relações de trabalho.

Schuler (1989) observa que uma implicação decorrente das mudanças nas práticas de relações de trabalho seria que os colaboradores de uma dada organização estariam expostos a diferentes conjuntos de práticas de Administração

de Recursos Humanos, durante o curso de sua vida na organização. Schuler complementa, argumentando que os funcionários serão obrigados a exibir diferentes tipos de comportamentos e estarão sujeitos a diversas condições de trabalho. O autor questiona-se da viabilidade de exigir mudanças contínuas de comportamento dos colaboradores, além de preocupar-se com a metodologia para introduzir estas mudanças, bem como as possíveis restrições e reações dos sindicatos e governo.

Fisher (1989) questiona em parte a abordagem contingencial, de relação entre estratégia e práticas de Recursos Humanos, ao observar que não há evidências concretas comprovando que organizações de excelente performance administrariam seus Recursos Humanos diferentemente daquelas com desempenho medíocre. Não há como afirmar, de acordo com a autora, que relações mais estreitas entre estratégias organizacionais e as práticas de Administração de Recursos Humanos seriam as responsáveis por melhores desempenhos. A dificuldade em fazer tais afirmações é devida à falta de instrumentos confiáveis de mensuração dos resultados das práticas e estratégias de Recursos Humanos.

As políticas de Administração de Recursos Humanos são influenciadas pelos padrões culturais vigentes nas organizações, o que leva a supor que para a ocorrência de mudanças nas práticas de gestão de pessoal deveriam estar ocorrendo alterações nos valores e pressupostos básicos predominantes no contexto interno. Considerando que as organizações, durante seu processo de desenvolvimento, passam por diversas fases, com uma evolução natural em seus padrões culturais, pode-se observar que as políticas de Recursos Humanos também se transformam no decorrer da vida das organizações. Se forem analisadas as políticas de Administração de Recursos Humanos da maioria das organizações há 20 anos atrás e comparadas com as práticas atuais, será possível observar

sensíveis diferenças, mesmo em organizações mais tradicionais. Assim não há como negar que as pessoas, atuando por muito tempo em uma mesma organização, sejam obrigadas a enfrentar mudanças nas políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoal.

A questão que se coloca nesta discussão, entretanto, é a velocidade com que as organizações necessitam alterar seus padrões de conduta e assumir novas posturas. Em períodos de estabilidade, a tarefa de promover alterações culturais em uma organização é mais complexa, pois as forças de resistência impõem importantes obstáculos para a efetivação de mudanças. Os períodos de crise funcionam como propulsores e facilitadores no processo de mudança, provocando rupturas nos processos organizacionais (FLEURY e FISCHER, 1989). Os modelos tratados pelos autores neste capítulo enfocam basicamente estes momentos de ruptura na vida organizacional, salientando a necessidade de se alterarem os padrões de conduta e de Administração de Recursos Humanos. O aspecto importante a ser avaliado é que os períodos de estabilidade nos dias atuais são cada vez menores e as crises sucedem-se uma após outra, exigindo mudanças constantes.

As organizações precisam desenvolver habilidades para identificar e traduzir os sinais emitidos pelo ambiente externo e direcionar suas condutas em função deles. As práticas de Recursos Humanos deveriam atuar no sentido de propiciar o desenvolvimento destas habilidades e facilitar o processo de adaptação constante das pessoas às novas exigências do ambiente.

É nesse sentido que Fischer (1989) questiona o grau adequado de ajuste entre estratégias e os comportamentos esperados, argumentando que elevado grau

de ajuste poderia restringir a disposição em perseguir diferentes estratégias, de acordo com as exigências do mercado.

## **2.2 Gestão de recursos humanos**

O órgão de Recursos Humanos, marcadamente nos Estados Unidos, teve sua afirmação como área específica dentro das organizações em meados da década de 20. Alguns fatores ambientais contribuíram para o desenvolvimento da área. O surgimento do movimento sindical, como resposta às condições de trabalho impostas pela Revolução Industrial, a carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial e a evolução das ciências do comportamento foram determinantes neste processo (ALBUQUERQUE, 1987).

As práticas e políticas de Recursos Humanos neste período foram caracterizadas pelo pensamento mecanicista. Os conceitos de divisão do trabalho, dos estudos de tempos e movimentos e as técnicas de especialização funcional, presentes nos trabalhos de Taylor, eram os pressupostos básicos dominantes (TOLEDO, 1988).

Flippo (1978) destaca que até a depressão de 30, a Administração de Recursos Humanos teve uma característica preponderantemente paternalista. Segundo o autor, neste período, foram desenvolvidos uma série de programas enfatizando as atividades recreativas e a concessão de vários benefícios. Essa teria sido uma estratégia para diminuir a influência dos sindicatos nas fábricas, o que em parte foi conseguido. A partir da década de 30, a Administração de Recursos Humanos passa por uma transformação em função do movimento das Relações Humanas.

O movimento das Relações Humanas, que teve seu marco principal nas experiências de Hawthorne, através das pesquisas desenvolvidas por Elton Mayo, enfatizou a importância do ser humano no processo produtivo. Surge uma série de práticas, principalmente a partir da década de 40, as quais marcaram significativamente o desenvolvimento da área de Recursos Humanos. Data deste período, por exemplo, a criação do método de treinamento para supervisores, o famoso TWI, que ainda é aplicado aos trabalhadores em nossas indústrias (TOLEDO, 1988)

Analisando a evolução da área de Recursos Humanos e das práticas de gestão pessoal no Brasil, Aquino (1988) destaca que o grande marco foi o surgimento do trabalhismo, com o primeiro governo de Getúlio Vargas. Do começo do século até a década de 30, a movimentação trabalhista era intensa, motivada principalmente pela influência dos imigrantes europeus, que traziam em suas bagagens uma rica experiência de lutas por melhorias nas condições de trabalho (AQUINO, 1988). A partir da década de 30, no entanto, o cenário altera-se radicalmente. O governo emite uma série de determinações regulando as condições e relações de trabalho. Cria-se o Ministério do Trabalho e fixam-se as normas para o funcionamento dos sindicatos no país. O Estado assume o papel de interventor e mediador nas relações de trabalho, eliminando a ameaça que representava o movimento sindical para o Brasil naquela época.

Como consequência do getulismo e da legislação trabalhista estabelecida, as empresas são obrigadas a criar áreas específicas para tratar destes assuntos. Surge então a Seção de Pessoal e o Chefe de Pessoal (AQUINO, 1988). A principal preocupação destes setores era com relação ao cumprimento da legislação trabalhista e à manutenção dos registros de pessoal.

As práticas e políticas de gestão de pessoal derivadas deste período eram marcadamente autoritárias e paternalistas, uma vez que todas as situações estavam regulamentadas, ou na legislação, ou em rígidos regulamentos e controles por parte das empresas. A intensificação do movimento migratório para os centros urbanos, em função do declínio da economia agrária, fez com que a demanda por empregos neste período fosse bastante superior à oferta. Este fato favoreceu a utilização de práticas de gestão de pessoal opressoras. Conforme salienta Aquino (1988), neste período os aspectos qualitativos relacionados com a satisfação do trabalho eram considerados desnecessários e muitas vezes ridicularizados.

A partir da década de 50, a área de Pessoal entra em uma fase tecnicista, segundo sistematização proposta por Albuquerque (1987). Este período é marcado pela importação de técnicas e conceitos de administração de pessoal, principalmente dos EUA, em função da instalação das multinacionais no país, bem como pela ascensão do Chefe de Pessoal a uma posição de maior destaque na estrutura das organizações.

A abertura econômica para o capital estrangeiro fez com que vários grupos se instalassem no Brasil aproveitando os benefícios oferecidos pelo governo e o baixo custo da mão-de-obra. São criadas estruturas mais complexas nas áreas de Recursos Humanos, com a implantação dos setores de recrutamento e seleção, administração de salários e treinamento. Passam a integrar o *staff* da área, profissionais especialistas nos campos da psicologia, estatística, legislação trabalhista, pedagogia, segurança do trabalho, entre outros, com a finalidade de oferecer melhores serviços às áreas operacionais. Aquino (1988) argumenta que em muitos casos foram utilizados os antigos Chefes de Pessoal, para gerenciar as novas estruturas de Pessoal nas organizações. Todavia, estes profissionais

continuavam a utilizar os antigos conceitos de administração e gestão disponíveis. Assim, na prática, as áreas de Relações Industriais recém criadas, continuavam atuando em função das rotinas trabalhistas e da papelada, dentro de um enfoque legal e disciplinar, conseguindo poucos resultados práticos em termos de satisfação da classe trabalhadora.

Segundo Albuquerque (1987), a partir de 65, ocorre a disseminação e a consolidação do novo modelo de estrutura da área de Recursos Humanos nas organizações no Brasil, caracterizando a fase administrativa, na gestão de pessoal. Surge a figura do Gerente de Relações Industriais ou Recursos Humanos. Esta fase é ainda marcada pela importância dos aspectos legais, em função da presença do Estado, como regulador das relações do trabalho, mas também pela utilização crescente de técnicas mais modernas de gestão de pessoal.

Deve-se destacar que, a partir de 1978, com o processo de abertura política, o movimento sindical intensifica-se, obrigando as organizações a reverem suas práticas de gestão e as relações do trabalho.

Com relação às práticas e políticas de Recursos Humanos, houve grande evolução na aplicação das técnicas e métodos, em termos de seleção de pessoal, administração de salários, treinamento, avaliação de desempenho, etc. Todavia, a consolidação destas técnicas não resultou em grandes avanços nas relações de trabalho e desempenho organizacional, uma vez que eram aplicadas de forma isolada e estanque, sem relação umas com as outras. Pode-se dizer que havia uma excessiva preocupação tecnicista.

A aplicação de abordagem dos sistemas na Administração de Recursos Humanos permitiu um salto qualitativo na gestão de pessoal. A abordagem sistêmica possibilitou a integração dos enfoques administrativo, estruturalista e



comportamental na gestão de pessoal (ALBUQUERQUE, 1987). Sob este enfoque as tradicionais funções de Recursos Humanos deixam de ser abordadas de forma estanque, como se fossem um fim em si mesmas, para se tornarem elementos de um processo que atende aos interesses da organização como às necessidades dos colaboradores.

Os avanços sociais obtidos com a Constituição de 1988, a maturidade do movimento sindical, a abertura econômica e o aumento da competição interna estabeleceram novos desafios para as organizações de uma forma geral. Estes fatores, aliados à divulgação do modelo japonês de gestão, representaram um vigoroso impulso no sentido de valorizar as contribuições da área de Recursos Humanos no desempenho das organizações.

Ampliando a visão estabelecida pela abordagem sistêmica, pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos é basicamente contingencial, uma vez que depende da situação da organização, em termos do ambiente, tecnologia empregada, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização a respeito do homem e dos recursos disponíveis (CHIAVENATO, 1999). Alterações em um dos fatores pode resultar em necessidade de mudanças nas práticas e políticas de gestão de pessoal empregadas.

Deve-se ressaltar, contudo, que as práticas e políticas de pessoal são basicamente produtos dos padrões culturais e dos valores institucionais vigentes, assim, qualquer alteração mais significativa nestas práticas, somente será possível se houver mudanças em alguns aspectos da cultura organizacional estabelecida (AQUINO, 1988).

Ao conceituar a Administração Estratégica, Fischmann (1987, p. 65) destaca que seu objetivo é

o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização dentro da sociedade, e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica e operacional em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios, quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

O autor enfatiza que, o que se procura ainda é a conciliação entre o foco no longo prazo e a necessidade de ações imediatas, através de uma adequada sintonia entre os objetivos estratégicos e as práticas funcionais.

Ao abordar a Administração Estratégica, Ansoff (1990) observa que o planejamento estratégico seria apenas um dos três componentes essenciais à nova conceituação. Para obter-se uma adequada adaptação estratégica seria necessário introduzir dois novos componentes: o planejamento do potencial de gestão e a administração do processo geral de mudança estratégica. Para fundamentar sua proposição, o autor argumenta que o êxito de uma organização depende do ajuste que ela realiza em seus comportamentos estratégico e operacional, frente às oportunidades e restrições do ambiente. A este ajuste dá-se o nome de Administração Estratégica. O planejamento do potencial de gestão, segundo o autor, envolve uma preocupação contínua em se monitorar o ambiente e observar sinais de mudanças, que exijam alterações no comportamento estratégico da organização, bem como avaliar o potencial de gestão corrente e o desenvolvimento necessário para adequá-lo às novas exigências. Os principais componentes do potencial de gestão de uma organização são:

- valores e normas da organização;
- habilidade, conhecimento e atitudes em relação a risco, por parte dos administradores;

- relações estruturais: autoridade, responsabilidade, informações, poder e tarefas;
- relações de processos: resolução de problemas, comunicação, motivação, controle;
- tecnologia: sistemas formalizados, aquisição de informações, análise de decisões, aplicações de informática.

A estabilidade de uma nova estratégia, em longo prazo, dependerá do esforço empreendido para realizar as transformações de potencialidades necessárias. Da mesma forma que um cuidadoso plano deve ser realizado para a formulação de uma nova estratégia concorrencial, semelhante empreendimento deveria ser feito para adequar as potencialidades internas às novas características necessárias.

Ao discorrer sobre as diferenças fundamentais entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, Ansoff (1990) destaca algumas considerações essenciais, especificando que o planejamento estratégico se preocupa com a tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto a administração estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos; novos mercados e/ou novas tecnologias, portanto, o primeiro, é considerado um processo analítico, enquanto que a Administração Estratégica é um processo de ação organizacional, concentrando-se em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. Assim, para o autor,

o planejamento estratégico concentra-se em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. A administração estratégica amplia essa atenção incluindo variáveis psicológicas, sociológicas e políticas. Enquanto o planejamento estratégico se refere às escolhas a fazer, a administração estratégica diz respeito à escolha de coisas para fazer e de pessoas que as farão (ANSOFF, 1990, p. 34).

A administração estratégica consiste em formulação de estratégias, concepção do potencial da organização e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.

O planejamento estratégico foi criticado por ser um processo linear, em que a fase de formulação precedia a fase de implementação e por considerar estáveis parâmetros do meio-ambiente externo e interno. Da mesma forma, a administração estratégica também sofre críticas, em função da dificuldade de aplicação em estruturas rígidas e tradicionais. Entretanto, o grande mérito da administração estratégica é enfatizar a necessidade de se monitorar continuamente o ambiente e reconhecer que o fator humano é fundamental na sua implementação. A administração estratégica é necessária sempre que desafios estratégicos totalmente novos exijam que a organização desenvolva novas capacidades. Como pode ser observado, a administração estratégica adiciona vários conceitos diretamente relacionados com a administração de Recursos Humanos. Na abordagem de Ansoff (1983), o potencial de gestão envolve basicamente intervenções orientadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidade e atitudes, que se adaptem ao comportamento exigido da organização para atender aos desafios do ambiente externo. O outro componente, a administração do processo de mudança estratégica, também envolve várias intervenções, objetivando modificações no clima e na cultura organizacional. Assim sendo, a administração estratégica exige dos administradores de Recursos Humanos posturas novas, coerentes e direcionadas aos objetivos organizacionais.

Mesmo considerando a inexistência formal do planejamento estratégico ou de estratégias explícitas, a administração de Recursos Humanos assumirá um papel fundamentalmente estratégico, na medida que tente conciliar os objetivos da

organização com os objetivos pessoais, ou quando procura alocar adequadamente os indivíduos na estrutura, buscando melhores desempenhos.

Ao discorrer sobre a ligação entre a administração estratégica e a administração de Recursos Humanos, Butler (1988) observa que muitos autores estabelecem-na através, principalmente, da etapa de implementação das estratégias. O autor destaca que se pode observar esta tendência através de três abordagens principais, que foram utilizadas para conduzir pesquisas nesta área.

A primeira abordagem enfatiza que o sucesso para implementação das estratégias depende da efetiva participação do gestor de Recursos Humanos na formulação das mesmas. A segunda abordagem destaca que o sucesso na implementação de uma estratégia depende de uma adequada seleção de políticas e práticas de administração de Recursos humanos, adotando um enfoque mais normativo. Em decorrência das abordagens anteriores surge a terceira, que busca, através de um enfoque contingencial, correlacionar as práticas e políticas de Recursos Humanos com os fatores de influência estratégica, tais como estrutura organizacional, tecnologia, estrutura de mercado e outros fatores externos.

Desta corrente, desenvolveram-se modelos gerais e específicos, buscando ligar as políticas de Recursos Humanos com escolhas estratégicas em termos de metas organizacionais, condições ambientais, ciclos de vida da organização, etc. Butler (1988) salienta, todavia, a necessidade de criar-se uma teoria integrando a administração de Recursos Humanos à fase de formulação das estratégias organizacionais, a fim de se obter efeitos de longo prazo.

Como tentativa de formulação de uma nova teoria que reforçasse a importância da administração estratégica de Recursos Humanos, Butler (1988) propôs o desenvolvimento das relações diretas entre práticas de Recursos Humanos

e estratégias em que as práticas não tivessem papel apenas facilitador. O autor parte da premissa de que o mercado nunca atingirá uma situação ideal de equilíbrio, em função da complexidade do relacionamento entre os diversos fatores. Esta noção de desequilíbrio constante faz com que continuamente surjam novas oportunidades a serem exploradas, sendo que somente algumas organizações estarão capacitadas para percebê-las.

Segundo o autor, isto ocorre porque a consciência das oportunidades envolve ações individuais e grupais, as quais são influenciadas pelas políticas de administração de Recursos Humanos selecionadas pela organização.

Na medida que as políticas estratégicas de Recursos Humanos influenciam as normas, culturas e o comportamento dos indivíduos dentro de uma empresa, elas também exercem influência no nível de identificação de oportunidades e de componentes não premeditados da estratégia. A administração de Recursos Humanos pode facilitar certos componentes planejados enquanto também encoraja particulares componentes não intencionais relacionados à formulação de estratégias (BUTLER, 1988, p. 101).

Ao mencionar aspectos não intencionais do comportamento estratégico, Butler (1988) está se referindo à conceituação que Mintzberg (1987) desenvolveu sobre estratégias emergentes. Referido autor, ao procurar conceituar o termo estratégia, observa que existem várias dimensões a serem analisadas, não sendo possível o desenvolvimento de um conceito de aceitação unânime. Segundo ainda o autor, ao considerarmos que estratégia é um plano, estaremos conceituando-a como um processo de tomada de decisões realizado antecipadamente à ação pretendida, sendo totalmente consciente e racional. Todavia, na medida em que os planos não se concretizam, a conceituação acima carece de aprofundamento. Mintzberg (1987), então, propõe que observemos as estratégias como padrões de comportamento organizacional. Através desta dimensão, mesmo que uma organização não apresente planos (estratégias) explícitos, um observador poderá depreender sua

estratégia através da consistência de seu comportamento em diferentes situações, seja este comportamento intencional ou não. Desta forma, segundo o autor

se rotularmos a primeira definição de estratégia intencional e, a segunda, de estratégia percebida, então, podemos distinguir estratégias deliberadas, onde intenções existentes previamente foram percebidas de estratégias emergentes, onde padrões desenvolveram-se na ausência de intenções ou apesar delas, as quais não foram percebidas (MINTZBERG, 1987, p. 62).

Schuler (1990, p. 45) conceitua estratégias de Recursos Humanos “como um conjunto de processos e atividades compartilhadas pelos gerentes de linha e de Recursos Humanos, com o propósito de resolver questões de negócios envolvendo Recursos Humanos”.

Considerando a necessidade de adotar-se um enfoque de curto prazo para as estratégias de Recursos Humanos, Schuler (1990) sustenta que a administração deverá estar preocupada em identificar as questões ou problemas envolvendo as pessoas e sua gestão, as quais sejam percebidas como críticas para a competitividade e o sucesso da organização. Ao adotar este conceito, o autor procura situar o processo de Administração Estratégica dentro de um enfoque muito mais orientado para a ação, do que seria no planejamento estratégico tradicional. Os autores argumentam que o conjunto de processos e atividades envolvidos na formulação das estratégias de Recursos Humanos estará favorecendo a mobilização administrativa e direcionará todo o esforço da área de Recursos Humanos para os assuntos que tenham impactos essenciais nas áreas fins.

Schuler (1990) sugere que seja adotada uma abordagem de análise dos problemas, a partir de uma orientação para questões chaves. Ou seja, identificar aqueles problemas emergenciais, envolvendo Recursos Humanos, que sejam efetivamente afetando o desempenho da organização. Segundo os autores, a estratégia mais adequada para identificar estas questões chaves é propiciar o

envolvimento dos gerentes de linha nas discussões de diagnóstico. A partir de um enfoque de curto prazo, as organizações poderão responder rapidamente às ameaças mais imediatas, mas não necessariamente perdendo o foco no longo prazo, desde que as ações sejam coerentes entre si e adequadas aos objetivos estratégicos organizacionais. Enfatizam esses autores que, desde que as questões-chaves sejam identificadas a partir de um processo de colaboração entre os profissionais de Recursos Humanos e da linha, elas adquirem maior legitimidade, pois passam a refletir verdadeiramente problemas relacionados aos objetivos da organização.

Em função da importância dos Recursos Humanos para o sucesso organizacional, as questões referentes a sua administração devem ser consideradas efetivamente como assuntos de negócios, recebendo a mesma ordem de prioridade dada aos assuntos financeiros e tecnológicos. Questões envolvendo competitividade pela delegação, mudanças organizacionais, a satisfação dos clientes através de incrementos na qualidade dos serviços, competência da força de trabalho, globalização, entre outros, são assuntos relacionados com a gestão de pessoal, com importância estratégica preponderante para qualquer organização.

A análise empreendida pelos autores, defendendo a utilização de um posicionamento estratégico de longo prazo, mas adotando ações de curto prazo enfocando problemas emergenciais, alinha-se com alguns dos pressupostos da abordagem contingencial na análise dos fenômenos organizacionais. Segundo a visão contingencial, não existe uma única forma ou modelo organizacional que seja o melhor para ser aplicado em todas as situações e em toda a organização. O ponto básico desta abordagem é a ênfase que se procura dar à dependência existente entre variáveis do ambiente externo e as decisões estratégicas internas envolvendo



estrutura e políticas. Ou seja, para cada tipo de ambiente deveriam existir diferentes soluções organizacionais e estruturais, que seriam as mais eficazes, dependendo do contexto.

Assim, dentro desta visão, as estratégias e práticas de administração de Recursos Humanos devem estar permanentemente sendo questionadas e revistas, na medida que forem percebidos e identificados sinais de mudança no ambiente externo.

### **3 METODOLOGIA**

A partir da revisão da literatura referente ao objeto deste estudo, a fundamentação teórico-empírica necessita sustentar-se em um procedimento metodológico que indique o processo de pesquisa iniciado pela explicação dos fenômenos a serem observados, passando pelos procedimentos investigativos, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas.

Assim, neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que têm como função operacionalizar o problema desta pesquisa, mis precisamente, identificar e analisar a percepção dos gestores sobre as estratégias e as práticas administrativas na Universidade estadual do Maranhão.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa é do tipo descritivo, não experimental, uma vez que não há manipulação de variáveis e o *design* que a caracteriza é do tipo estudo de caso, com a utilização do método qualitativo. A perspectiva de análise é sincrônica e o nível de análise é o organizacional, sendo a unidade de análise a Universidade Estadual do Maranhão.

Lakatos (1991), ao tentar caracterizar os estudos qualitativos, destaca que não há um significado preciso para este conjunto de metodologias nas ciências sociais. Segundo o autor, esse conceito poderia ser mais bem interpretado como um grande guarda-chuva abrigando uma série de técnicas interpretativas que buscam

descrever, decodificar, traduzir e compreender os fenômenos mais ou menos naturais do mundo social, não havendo a preocupação em mensurar sua frequência.

As matérias-primas dos estudos qualitativos encontram-se em estado bruto ou natural e são obtidas próximas do ponto de origem. Os pesquisadores envolvidos com métodos qualitativos devem utilizar a intuição, a capacidade de observação, a racionalidade e a experiência pessoal para coletar, entender e analisar os dados. Os investigadores nestas circunstâncias tendem a descrever a natureza dos processos sociais ao invés das estruturas sociais, que são freqüentemente o foco dos pesquisadores utilizando métodos quantitativos.

Godoy (1995b), a partir de uma análise dos métodos qualitativos, destaca que os estudos utilizando este enfoque têm lugar assegurado como uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais. A autora ainda acrescenta que, em função do problema que se quer se estudar e das questões e objetivos do estudo, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna a mais apropriada. Ao lidar-se com problemas pouco conhecidos e quando a pesquisa é de caráter exploratório, a investigação utilizando métodos qualitativos parece ser a mais adequada. Por outro lado, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é provável que uma análise qualitativa também seja a mais indicada.

A partir do exposto, fica claro que a opção metodológica deve ser feita somente após a definição do problema e dos objetivos da pesquisa que se está planejando realizar. De acordo com Yin (1990), a escolha do método depende fundamentalmente de três fatores: o tipo de questão da pesquisa; o controle do investigador sobre o comportamento dos eventos em análise; e o período de tempo referente ao fenômeno de interesse – fatos atuais ou passados.

Cotejando as observações realizadas a respeito dos métodos de pesquisa, com a natureza do problema proposto para este trabalho, chegou-se à conclusão que o caminho mais indicado para a condução da investigação empírica nesse caso seria a utilização da abordagem qualitativa. Dentre as várias possibilidades existentes para a condução de estudos qualitativos, Godoy (1995a) aponta três caminhos básicos e considerados de aplicação mais apropriada no tratamento dos fenômenos organizacionais, quais sejam: a pesquisa documental; o estudo de caso e a etnografia.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso por estudar com profundidade uma unidade social, visando o exame e a análise intensiva de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Destaca-se que o foco de estudo pode ser um indivíduo, um grupo social específico, uma comunidade ou uma organização. No estudo de caso o pesquisador pode utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, a partir de variadas fontes de informações. As principais técnicas de pesquisa utilizada foram a entrevista e a observação.

Yin (1990) recomenda que nas investigações onde perguntas do tipo 'como' e 'por quê' são formuladas, sobre eventos nos quais o pesquisador possua pouco ou nenhum controle, o método do caso deveria ter a preferência. Esse autor comenta que os estudos de caso são investigações em profundidade de uma dada unidade social, com a finalidade de reproduzir uma imagem organizada e completa destas entidades. Dependendo do propósito, o escopo do estudo pode envolver um ciclo de vida completo ou apenas um segmento selecionado.

O estudo de caso constitui-se assim em uma técnica específica e única, com procedimentos particulares, sendo possível julgar seus resultados pelos mesmos

conceitos utilizados para avaliar outros métodos de investigação. A grande vantagem do estudo de caso, em relação aos demais, é que ele permite que sejam efetuadas análises aprofundadas sobre uma entidade social única, preservando suas características básicas (GOODE e HATT, 1980).

A escolha do estudo do caso como método de investigação implica que várias decisões devam ser tomadas, no sentido de delinear o plano de pesquisa. Segundo Yin (1990), o investigador ao escolher o estudo de caso tem diante de si várias possibilidades de delineamento. Inicialmente deve-se decidir se o estudo estará baseado em um único caso ou em múltiplos casos.

A realização de estudos enfocando somente um caso é recomendável nas seguintes circunstâncias:

- quando o estudo retrata um caso considerado crítico, o qual tem potencial para confirmar, complementar ou refutar determinados conceitos teóricos. Neste sentido o caso é utilizado para determinar se as proposições teóricas são relevantes ou se existiriam outras explicações adicionais;
- quando o estudo apresenta a descrição de um caso extremo ou único tão raro de ocorrer que seu registro e análise justificam a realização do trabalho;
- quando o estudo apresenta um caso considerado revelador. Esta situação ocorre quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar fenômenos previamente inacessíveis para investigação científica. Yin (1990).

No presente trabalho, em função da complexidade do problema pesquisado, decidiu-se por analisar em profundidade um caso único que pudesse comprovar e demonstrar a potencialidade das estratégias e práticas de gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais, de acordo com a teoria pesquisada. Neste

sentido optou-se por seguir duas das recomendações de Yin (1990), para justificar a escolha de casos únicos, ou seja, a seleção de casos que comprovem a teoria e a identificação de uma situação reveladora.

Em termos de abrangência, em função da própria natureza do problema, estará sendo adotada uma abordagem a partir da análise de algumas sub-unidades específicas dentro do caso selecionado, procurando identificar e compreender as motivações e demais aspectos envolvidos na relação investigada. Em resumo, o método selecionado para a realização da presente pesquisa empírica é o estudo de caso, a partir da seleção de um caso único e sendo adotada uma abordagem de análise enfocando várias sub-unidades do caso.

Objetivando selecionar um caso que fornecesse possíveis evidências sobre as relações entre as estratégia e práticas de administração de Recursos Humanos, surgiu a tentativa de compreender o contexto organizacional da Universidade Estadual do Maranhão, fundamentado em pressupostos da perspectiva da ação na construção do conhecimento.

Foi empreendida então uma pesquisa documental e contatos mantidos com Reitor e Pró-Reitores da citada instituição de ensino, a qual estava passando de um processo, a partir da implantação de um novo modelo de gestão. Durante esses contatos, observou-se que a instituição estava promovendo uma série de mudanças em sua estrutura e nos métodos de trabalho, principalmente na área administrativa, os quais de fato já haviam resultados pouco significativos. Em função disto, a UEMA foi confirmada como objetivo de estudo deste trabalho.

Deve-se ressaltar que foi encontrada por parte da UEMA, plena receptividade com relação à realização do estudo, sendo oferecida total abertura e cooperação. Foi concedida autorização da instituição para a realização de entrevistas com os

níveis estratégicos. Foi também facilitado o acesso a vários documentos e materiais internos.

Entrevistaram-se 10 funcionários da área de planejamento e de unidades de ensino. Procurou-se entanto, selecionar elementos com facilidade de expressão e comunicação e evitar aqueles com conhecidas posições demasiadamente favoráveis ou contrárias à instituição. Conforme quadro abaixo:

ÁREAS	QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS
Pró-reitoria de planejamento	3
Pró-reitoria de administração	1
Pró-reitoria de graduação	2
Pró-reitoria de pesquisa	1
Unidade de ensino de engenharia	1
Unidade de ensino de administração	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**Quadro 1 - Entrevistados**

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro pré-definido, sendo dado espaço para comentários e observações adicionais. O roteiro completo da entrevista é apresentado em anexo ao final do trabalho.

As entrevistas foram realizadas dentro da própria universidade, no ambiente de trabalho, a fim de garantir maior tranquilidade aos entrevistados. Aos entrevistados foi garantido sigilo absoluto a respeito das informações coletadas, uma vez que o levantamento tinha caráter exclusivamente acadêmico e os dados coletados seriam manipulados unicamente pelo pesquisador. Cada entrevista teve a duração aproximadamente de 50 minutos.

Considerando o caráter predominantemente exploratório do presente estudo, mas também sua dimensão descritiva, a apresentação dos dados segue um padrão no qual procurou-se inicialmente caracterizar detalhadamente o caso objeto de

estudo e posteriormente analisar as descobertas, a partir dos conceitos teóricos pesquisados.

Festinger e Katz (1987) mencionam que quando o investigador reúne um conjunto de materiais qualitativos, seu objetivo deve ser o de classifica-lo de forma adequada, de modo a poder descrevê-lo apropriadamente. Este processo de classificação de dados qualitativos é denominado de análise de conteúdo. A análise de conteúdo ocupa-se basicamente do produto da ação humana, isto é, os objetos de análise e mensuração são as manifestações gerais de comportamento dos homens citado por Festinger e Katz (1987) destaca três objetivos e utilidades principais para análise de conteúdo, buscando interpretar o processo de criação e desenvolvimento do mesmo. Na segunda, o investigador procura tirar deduções válidas a respeito da origem e causas do conteúdo, na tentativa de aproximar-se das razões por trás das manifestações observadas. Como terceira, o cientista social interessa-se por analisar os efeitos do conteúdo em função dos resultados pretendidos ou não e interferir as características dos públicos alvos. Hardy e Fachin (1996) ao comentar sobre estes objetivos da análise de conteúdo denomina-as de diagnose, prognose e contribuição à teoria.

Pode-se dizer que, aliada à análise descritiva do caso, a análise de conteúdo foi intensamente empregada na apresentação dos dados do presente estudo, utilizando-se os três objetivos analisados anteriormente. Ou seja, o fenômeno pesquisado, envolvendo a relação entre as estratégias organizacionais e as práticas administrativas de Recursos Humanos em uma situação real, exigiu um entendimento profundo do contexto e das práticas de gestão empregadas, uma busca por explicações sobre as motivações da organização para a opção de seu



modelo de organização, bem como uma avaliação do impacto nos resultados e comportamento das pessoas.

Ainda na apresentação dos dados, utilizou-se o recurso de reproduzir literalmente algumas observações e declarações dos entrevistados e informantes. Esta prática objetivou enfatizar e ilustrar aspectos do caso, utilizando a fonte primária de informações ao invés da simples interpretação do pesquisador. Hardy e Fachin (1996) chega de fato a incentivar esta conduta, no sentido de reforçar o entendimento dos fenômenos em pesquisa social.

### **3.2 Perguntas de pesquisa**

Analisando o problema proposto para este trabalho, de acordo com as recomendações de Yin (1990) e as observações dos demais autores pesquisados, chegou-se à conclusão que o estudo de caso é a escolha mais adequada para a condução da pesquisa. Esta decisão encontra apoio em Selltiz *et al.* (1987), que enfatiza que ao se trabalhar em áreas relativamente mal-formuladas, onde existe pouca experiência que sirva de guia, o estudo de exemplos selecionados é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para futuras pesquisas.

Desta forma procurou-se responder:

- Quais as estratégias deliberadas na Universidade nos últimos cinco anos?
- Quais as práticas de recursos humanos adotados na Universidade?
- Quais as relações existentes entre as estratégias organizacionais e as práticas de recurso humanos na Universidade?

### **3.3 Delimitação do estudo**

Na condução de uma investigação, a partir do estudo de caso, é fundamental a definição de um plano de trabalho detalhado, como em qualquer outro método. A delimitação da pesquisa deve ser clara e conter todos os componentes essenciais para permitir a objetividade do estudo, sendo possível sua replicabilidade. Conforme afirma Kerlinger (1980) os observares devem ter competência para concordar com os resultados da pesquisa e poder repeti-los, se necessário, chegando aos mesmos resultados. Essa condição satisfaz o critério da objetividade científica.

As decisões envolvendo o planejamento de uma pesquisa científica dependem em última instância do objetivo pretendido com o estudo. Conforme destacado por Lakatos (1991), apesar de cada estudo possuir objetivos específicos, é possível para efeitos acadêmicos, classificar os vários tipos de pesquisa dentro de certas categorias genéricas.

Enquadram-se nesta categoria todos os estudos que buscam descobrir idéias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Nem sempre há a necessidade de formulação de hipóteses nestes estudos. Eles possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e a realização de novas pesquisas mais estruturadas. Nesta situação, o planejamento da pesquisa necessita ser flexível o bastante para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno.

A preocupação fundamental com os estudos enquadrados nesta categoria é o rigor com a exatidão. O objetivo destes estudos é o de apresentar de forma mais precisa as características de uma situação e verificar a frequência com que um certo fenômeno ocorre (Sbragia, 1982). Neste tipo de estudo é necessário um grande

conhecimento do pesquisador a respeito do tópico analisado, sendo necessária uma clara definição do que será medido e de encontrar os métodos adequados de mensuração. Desta forma, nestas circunstâncias a existência de hipóteses passa a ser uma das condições fundamentais, ainda que não indispensável.

A natureza do problema da pesquisa desempenha um importante papel na determinação da abordagem mais adequada para a condução de um estudo científico Selltiz *et al.* (1987). Neste trabalho o problema proposto sugere que o estudo seja conduzido através de um enfoque basicamente exploratório. Ou seja, apesar de todo o esforço empreendido por diversos autores, na tentativa de formular modelos que consigam relacionar as estratégias organizacionais e as práticas de gestão de pessoal – conforme demonstrado na revisão bibliográfica – ainda não foi possível o desenvolvimento de uma teoria suficientemente satisfatória sobre o assunto. No Brasil, inclusive, não existem muitos registros de trabalhos científicos sobre o tema. Desta forma, esta pesquisa assume um caráter de pioneirismo e apresenta-se como promissora, no sentido de oferecer subsídios para a formulação da teoria e inspirar novas possibilidades e caminhos de pesquisa. Selltiz *et al.* (1987) destacam que os estudos exploratórios podem ser considerados como um processo contínuo de pesquisa.

Apesar de classificado como exploratório, este estudo guarda algumas características que poderiam identificá-lo como descritivo, na medida que permite a realização de uma descrição detalhada de uma situação identificada com o fenômeno. Neste sentido Selltiz *et al.* (1987) salientam que, na prática, nem sempre é possível classificar claramente os estudos como exploratórios e descritivos, pois qualquer pesquisa pode conter elementos característicos de todos os tipos.

### 3.4 Coleta e análise dos dados

Conforme mencionado por Yin (1990), o desenho ou planejamento da pesquisa é a seqüência lógica que deve conectar as informações a serem coletadas com as questões inicialmente formuladas. O principal propósito do planejamento da pesquisa deve ser o de auxiliar a evitar situações nas quais as evidências não levem às questões propostas. Ou seja, tendo sido definida a questão básica do estudo e suas proposições, de acordo com o corpo teórico analisado, a fase de coleta de dados será orientada para obter informações que possam comprová-las.

Segundo Festinger e Katz (1987) existem somente três métodos para obtenção de dados em pesquisa social: entrevistar pessoas; observar o comportamento de indivíduos, grupos ou organizações e utilizar informações ou dados pré-existentes à época da investigação. A maioria dos autores pesquisados comprova esta afirmação, a não ser por algumas subdivisões apresentadas dentro dos três métodos gerais. Yin (1990), por exemplo, destaca que os estudos de caso podem basear-se em seis fontes de evidência:

- documentos;
- relatórios e arquivos;
- entrevistas;
- observação direta;
- observação participante,
- artefatos físicos.

Kerlinger (1980) procura enfatizar que os métodos de observação (entendendo-se observação neste sentido como qualquer evento relacionado com a

coleta de evidências) devem ser caracterizados como um conjunto de procedimentos sistemáticos e padronizados para a obtenção de dados.

Para os fins deste trabalho foram utilizados os três métodos de coleta de dados, com maior ênfase para as entrevistas e a análise de documentos, sendo a observação utilizada como fonte complementar de informações. A utilização destas técnicas em conjunto permitiu que as evidências pudessem ser comprovadas através de mais de uma fonte de evidências. De acordo com Yin (1990, p. 32) "qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso terá a probabilidade de ser mais convincente e acurada se for baseada em diversas fontes de informação".

Antes do início do processo de coleta de dados propriamente dito, foram realizadas algumas visitas aprofundadas à Instituição, objetivando adquirir um conhecimento geral a respeito do seu ambiente e compreender de modo inicial os aspectos relacionados com as mudanças implementadas, ao mesmo tempo foram coletados documentos. Este período inicial foi fundamental no sentido de preparar o processo de coleta de informações. Festinger e Katz (1987) denominam essa fase inicial de reconhecimento, sendo este um entendimento das importantes forças que atuam na situação, objeto da pesquisa. A fase de reconhecimento é importante, pois busca identificar as variáveis significativas e os tipos de instrumentos de levantamento que poderão ser utilizados.

A entrevista foi utilizada em função do tipo de problema abordado neste trabalho, onde se revelou como uma das principais fontes de evidências. As opiniões e as informações obtidas junto aos principais gestores do processo de mudança organizacional, ou seja, Reitor e Pró-Reitores, ao qual a organização foi submetida, foram obtidos com o auxílio de um roteiro de entrevistas, na forma semi-estruturada, gravada em fitas magnéticas e registros escritos. As gravações foram transcritas e

conferidas com os registros em fitas. Forneceram a base para o estabelecimento da análise.

Festinger e Katz (1987) reconhecem que apesar das entrevistas não serem o melhor recurso para a coleta de dados em todas as circunstâncias, elas são importantes para a obtenção de dados que não se encontram disponíveis em outros meios. Segundo estes autores, outro tipo de dado coletado com sucesso por meio de entrevistas, é aquele relativo a opiniões, percepções e comportamentos das pessoas em situações de trabalho.

O roteiro desenvolvido para o encaminhamento das entrevistas com os gestores procurou levantar os seguintes aspectos:

- evolução da estrutura da universidade e das áreas específicas;
- breve descrição do processo administrativo;
- características culturais da organização;
- descrição dos programas implantados;
- descrição das principais políticas de administração de Recursos Humanos implantados;
- aspectos relativos ao clima organizacional;
- estilo predominantemente de gestão de pessoal;
- processo de tomada de decisões;
- práticas de Recursos Humanos;
- estratégias organizacionais;
- principais diferenças entre a Organização no passado e durante as mudanças implantadas

Conforme observado por Yin (1990), as entrevistas devem ser consideradas sempre apenas como o registro verbal das opiniões e percepções das pessoas,

estando sujeitas assim à ocorrência de vieses e distorções. Para prevenir estes problemas é recomendável confirmar os dados obtidos através de outras fontes de informação. Na medida do possível, durante o processo de análise dos dados gerados a partir das entrevistas, procurou-se confirmá-los através de outras evidências.

Realizou-se, também, um levantamento documental. Conforme mencionado anteriormente, a análise das fontes secundárias de informações foram extremamente úteis na construção das bases para o detalhamento e compreensão do caso.

Sobre o assunto, Selltiz *et al.* (1987) salienta que existem muitas vantagens na utilização de informações documentais, entre elas os autores destacam a economia de tempo no processo de levantamento de dados, apesar do processo de análise demandar as mesmas dificuldades que outras fontes. Na visão de Yin (1990), a maior importância dos documentos não reside na acurácia ou ausência de viés dos mesmos, mas sim no potencial que eles possuem para confirmar e complementar as informações obtidas através de outras fontes. Para Festiger (1987), muitas vezes os documentos constituem-se no único meio de apreciar situações sociais passadas e algumas atuais, cuja observação por outro método seria difícil ou onerosa.

No levantamento documental foram coletados e analisados os seguintes tipos de documentos internos da organização: organogramas; relatórios; manuais de políticas e procedimentos; desenvolvimento de programas de treinamento; declarações a respeito da missão da instituição e de cada área; jornais internos para funcionários; folhetos de divulgação de programas; circulares internas; entre outros. Também, materiais a respeito da organização, publicados tanto na imprensa popular

como na especializada, bem como no circuito acadêmico. Estes materiais apareceram na forma de artigos, reportagens, publicidade paga e trabalhos específicos.

Apesar das eventuais distorções que possam estar contidas nos documentos pesquisados, em função dos mais variados fatores, a análise destes materiais constituiu-se em rica fonte de informações, as quais foram utilizadas para ratificar dados de outras fontes ou indicar novos caminhos de investigação.

Deve-se considerar, que para os fins deste estudo, as observações efetuadas representaram uma fonte de evidências. O processo de coleta de dados através deste método teve um caráter menos formal e estruturado, uma vez que a maioria das observações foi realizada de forma marginal, ou seja, durante as visitas e na condução das entrevistas, sem planejamento prévio. Foi possível desta forma, observar uma série de situações, eventos, métodos de trabalho e o comportamento das pessoas, o que permitiu ilustrar e confirmar as informações que já haviam sido obtidas. As observações realizadas também foram úteis no sentido de inspirar novos questionamentos, sobre aspectos e dimensões relativas ao entendimento do caso.



## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação e análise dos dados da pesquisa, desenvolvida conforme a metodologia e relacionada com os objetivos e a composição dos órgãos de estudo selecionados.

### **4.1 Caracterização da organização em estudo**

A Universidade Estadual do Maranhão -UEMA originou-se da Federação das Escolas Superiores do Maranhão – FESM, criada pela Lei Estadual 3.260 de 22.de agosto de 1973, com a finalidade de integrar os cursos isolados do sistema educacional superior do Maranhão existente na época, onde constavam: Escola de Administração, Escola de Engenharia, Escola de Agronomia e Faculdade de Educação de Caxias. Posteriormente foram incorporadas a Escola de Medicina Veterinária (1975) e a Faculdade de Educação de Imperatriz (1979). Em 30 de dezembro de 1981, através da Lei 4.400, a FESM foi transformada em Universidade Estadual do Maranhão – UEMA.

A Universidade Estadual do Maranhão caracteriza-se como uma autarquia de natureza especial vinculada à Gerência de Desenvolvimento Humano. As ações são fundamentadas no que preceitua o artigo 272 da Constituição Estadual. Teve funcionamento autorizado pelo Decreto Federal 94.13, de 25 de março de 1987, e organizada pelas Leis 5.921/94 e 5.931/94, alteradas pelas Leis nº 6.663/96 e 7.076/98. Tem por finalidades promover o desenvolvimento integral do homem e

cultivar o saber nos vários campos de conhecimento em todo o Estado do Maranhão.

No nível da Administração conta com órgãos deliberativos, normativos, executivos, suplementares e complementares.

A UEMA compõe-se por nove centros sendo: Centro de Ciências Agrárias - CCA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas -CCSA, Centro de Ciências Tecnológicas - CCT, Centro de Educação - CE, Ciências Exatas e Naturais-CECEN, Centro de Estudos Superiores de Bacabal -CESB, Centro de Estudos Superiores de Balsas - CESBA, Centro de Estudos Superiores de Caxias - CESC, Centro de Estudos Superiores de Imperatriz - CESI, Centro de Estudos Superiores de Santa Inês - CESSIN.

A Universidade, por ser uma instituição complexa, com *campi* universitários que compreendem média infra-estrutura física, bom número de profissionais qualificados, uma média de produtos e serviços para clientelas e demanda ainda pouco elevada de recursos financeiros, dissemina em seus segmentos alguns tipos de estrutura: matricial, com base em projeto, tipo comissão ou colegiado, por clientela, por base territorial, funcional e linha-staff.

No geral, há uma centralização da tomada de decisões nas várias instâncias colegiadas existentes. Dá-se pouca atenção às estruturas informais que permeiam todas as operações. Permite-se duplicidade de esforços e recursos muitas vezes nem percebidos. Tudo isto dificulta o processo de coordenação e torna difícil avaliar as causas, tanto dos sucessos quanto dos fracassos. O fator ambiental que mais impõe restrições à estrutura das universidades são as políticas governamentais, responsáveis direta ou indiretamente pelo volume de recursos financeiros disponíveis.

As universidades possuem uma gama muito grande de níveis hierárquicos e de instâncias colegiadas. A complexidade é decorrente de diversos tipos de especializações que são requeridos, tanto nos postos das áreas acadêmicas quanto das áreas meio. Tal complexidade, decorrente da divisão de tarefas entre seus membros afeta significativamente a estrutura, principalmente quanto ao alcance do controle ao número de níveis hierárquicos. Podem ser definidas como um tipo de organização burocrática, onde seus profissionais trabalham com certa independência em relação aos colegas.

Em função do tipo de tomada de decisão colegiada e em função da sua complexidade, as universidades são bastante formalizadas, principalmente no tocante às atividades de ensino, pesquisa e extensão. A formalização e padronização demandam de tempo de pessoal qualificado em atividades burocráticas, dificultando a inovação nessas áreas. O fator tecnologia também tem influência substancial sobre a estrutura organizacional da universidade, quanto ao número de níveis hierárquicos, amplitude de controle e divisão do trabalho.

São instituições eminentemente políticas, em razão, principalmente, do caráter eletivo dos cargos diretivos, desde o reitor até os coordenadores de cursos. Portanto, as coalizões dominantes fazem escolhas estratégicas que, além de visar o desenvolvimento da universidade visam também a sua manutenção no poder. Enfim, como sistemas políticos as instituições revelam conflitos entre a consecução dos objetivos propostos e os interesses de natureza política.

Em 1997 a Universidade Estadual do Maranhão obteve um crescimento em todos os aspectos. A estratégia da Instituição passou ser a de concentrar seu foco na atividade principal, ou seja, realização de ações concretas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino superior, principalmente no aspecto didático-

pedagógico, com a criação e a implantação de cursos de Pós-Graduação (*lato e stricto sensu*). A UEMA ingressou no ensino à distância, com a criação de um núcleo de educação (NEAD) Curso de nível médio para a formação do professor leigo, onde atinge da 1ª a 4ª séries.

Uma das decisões da instituição foi envolver um programa de capacitação de docentes. Já existe desde 1992 ao núcleo que atende no âmbito estadual e que agora vai atender o âmbito municipal. O PROCAD, criado em 1992, fruto de parceria entre a Universidade Estadual d Maranhão e a Gerência de Desenvolvimento Humano (Secretaria de Educação) e prefeituras municipais.

O programa foi instituído para qualificar professores da rede estadual e municipal de ensino, objetiva principalmente graduar docentes, das escolas públicas maranhenses com licenciatura plena, um outro aspecto assim levado em consideração é que há uma exigência da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, até o ano de 2007 todos os professores da rede estadual e municipal de ensino terão que possuir um curso superior, especificamente no Maranhão.

O Estado terá que formar cerca de 40 mil docentes que ainda não possuem formação acadêmica. Portanto este programa terá uma nova versão aliada a uma nova estratégia, a de alcançar 217 municípios em qualificação de docentes. Vale aqui ressaltar que, o Programa de Qualificação, hoje, já está na sua segunda versão, onde o mesmo é desenvolvido com parcerias municipais, atingindo um universo de 2.500 alunos nos cursos de Pedagogia, Letras e Ciências, sendo este último com habilitações em Matemática e Física. Em termos de perspectiva para médio prazo desse programa, o reitor afirma que passará para a versão III, que será voltado para o ensino a distância, onde está previsto a qualificação, em nível

superior de aproximadamente 8 mil professores até o final do ano de 2003, atingindo os 31 pólos e 6 campi, distribuídos em todo o Estado do Maranhão.

Em perspectiva para longo prazo, no entanto, são positivas. O PROCAD vem sendo considerado, por especialistas da educação, como um dos maiores projetos educacionais do país. Pois visa suprir carências no ensino fundamental e no ensino médio, conforme preconiza a LDB.

Acreditando de fato nesta linha de trabalho, isto se torna uma das grandes ações estratégicas da instituição para os próximos anos. A Universidade Estadual do Maranhão, ao definir as bases para sua política educacional na administração atual, elegeu como um dos pilares a valorização do ensino de graduação. É dentro deste contexto que a UEMA, nos últimos anos passou a constituir como referencial para todos os programas desenvolvidos através da Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis – PROGAE, o qual contempla atividades e ações estratégicas que são assim desencadeadas nos diversos setores da universidade, redirecionando profundamente suas atividades no Maranhão objetivando assim manter sua participação no mercado de ensino.

## **4.2 Estratégias da UEMA nos últimos anos**

A Universidade Estadual do Maranhão, em 1999-2000 promoveu importante mudança na estrutura de suas atividades no Maranhão. Esta mudança foi fruto de um processo de análise da capacidade da instituição, para enfrentar os desafios relacionados com o novo perfil da educação no país. Apesar de algumas limitações como a falta de pessoal administrativo capacitado, a UEMA não mediu esforços e

cresceu a passos largos, de forma harmoniosa e equilibrada, conforme depoimento do Reitor da UEMA.

O ensino se fortaleceu com a qualificação de seus professores, com os laboratórios bem equipados, com a rede de informática se solidificando entre os órgãos, trazendo benefícios, segurança e agilidade aos que dela usufruem.

Conforme pesquisas, em 1998 a Pró-Reitoria Administrativa da UEMA, tem investido na modernização e automação de suas atividades administrativas, em especial na área de material, patrimônio e recursos humanos.

Entretanto, foi detectada e constatada a deficiência do controle dos bens patrimoniais. Isso se tornou um problema que precisava ser enfrentado. Pois o maior entrave é que não havia recursos humanos capacitados e especializados, não existiam equipamentos e disposição da equipe para enfrentar o 'monstro'. O medo do desconhecido estava presente a trabalhar contra os que queriam se lançar na nova empreitada, disseminando assim, desânimo e acomodação. Mas, com esforço e determinação, reformas internas foram feitas, equipamentos adquiridos e na medida do possível foram realizados investimentos no pessoal existente para suprir as necessidades emergentes. O esforço contínuo com expectativas cada vez voltadas para o bom desenvolvimento e aprimoramento de pessoal.

Grande parte dos setores da universidade encontra-se informatizado. A UEMA também investiu em aquisição de livros para todas as bibliotecas da instituição, na capital e no interior do Estado. A Biblioteca Central/São Luis passou por uma reestrutura física, incluindo uma reforma geral no acervo bibliográfico.

Alguns laboratórios estão sendo equipados, principalmente nas áreas médica e agrônômica. Uma das expectativas hoje na Universidade Estadual do Maranhão gira em torno da informatização, com cabos de fibra ótica. A UEMA tem hoje 159

pontos ligados à Internet, fora os *campi* avançados da instituição no interior do Estado, que também se encontram ligados à rede, não todos os campi, mas com esta nova ampliação, estará sendo implantado mais 153 pontos. Isto levará a UEMA a conectar-se ao Brasil e ao mundo. Essa medida, segundo seus dirigentes, a entidade vai gerenciar todo o processo de informática ligado às redes local, estadual e nacional de pesquisa no Maranhão.

Para dar maior suporte a esta Organização, a UEMA está fazendo grandes investimentos na rede de ensino à distância, com por exemplo, a implantação do sistema de videoconferência. Entendendo assim que o grande diferencial competitivo, é na verdade, o atendimento às necessidades dos clientes da UEMA, ou seja, dos alunos e comunidade.

De acordo com os relatos dos gestores da UEMA, existia um certo distanciamento da Administração Geral com relação aos funcionários e alunos. O processo de comunicação era truncado e conflituoso. Isto tornava a administração burocrática e lenta. Havia de fato, uma enorme distância entre funcionários e gestores. Isto hoje é uma realidade diferente, algumas arestas foram aparadas, onde é constatado através de algumas mudanças estabelecidas nesta nova gestão.

A preocupação com a qualidade do ensino tornou-se um aspecto importante nos últimos quatro anos na UEMA. Conforme mencionado por um dos dirigentes entrevistados, a UEMA é uma instituição de ensino voltada para algumas áreas de grande valia para o desenvolvimento do Estado do Maranhão, como Administração Pública, Engenharia, Agronomia, Veterinária e Educação entre outras, isto tem levado seus dirigentes a dar uma maior atenção às necessidades do Estado e da comunidade. Desta forma, a ênfase com a qualidade do ensino, pesquisa e

extensão está cada vez mais sendo aprimorada no sentido de oferecer qualidade e respostas.

A UEMA está começando a obter o reconhecimento e o respeito da comunidade interna e da população em função da confiabilidade e segurança de seus serviços. Em uma tentativa de divulgar os serviços com qualidade para toda a comunidade da UEMA, entre 1999 e 2000, foi desenvolvido pelo campus de São Luís. Pelos níveis estratégicos da UEMA, a criação de novas políticas que estrategicamente teve como resultados programas de desenvolvimento, que objetiva elevar o nível de qualidade geral da instituição através de um esforço conjunto para a melhoria das operacionalizações de todas as suas unidades. Dentro de um amplo processo, se voltou para a manutenção e melhoria da sua infraestrutura, apesar de ser ainda pouco em relação às suas pretensões e que elevam cada vez mais a uma qualidade de fato, aonde um dos fatores que infelizmente chega a atrapalhar esse desenvolvimento, segundo seus dirigentes, é o fator orçamento. Esse fato é muito pouco liberado para as grandes ações a serem efetivadas na Universidade Estadual do Maranhão.

De fato, a grande ênfase destes programas é a formação e a consolidação da cultura da qualidade em toda a instituição envolvendo todos os seus *campi*, obviamente. A implantação dos programas, digo, em parte dos implantados, neste sentido foi fundamentada em amplo processo de treinamento, aprimoramento e reestruturação e divulgação de todo esse trabalho, para a comunidade e população de São Luis. O processo de implantação dos processos previa inicialmente fazer valer a política da valorização do ensino, da pesquisa e extensão, para tanto necessitaria definir e investir numa consciência cultural e qualificação de recursos humanos.



A UEMA definiu um princípio fundamental da sua filosofia, divulgado em todas as suas atividades, segundo o qual a instituição preza pela valorização do ensino de graduação, pesquisa e extensão. Todos, na UEMA devem estar sempre atentos e ter em mente esse fato.

Seus dirigentes afirmam que isso se tornou uma verdadeira obstinação, pois a tarefa não tem sido fácil. Não fossem os percalços com os quais a UEMA se defronta a todo o momento, onde existem alguns componentes que insistem na manutenção de um *status quo* caracterizado pelo atraso e pelo meio, apostando até na manutenção de uma universidade enclausurada, vergonhosamente distanciada da população que a sustenta e justifica, e conclui; dizendo que tem muito ainda a percorrer, pois esta é uma luta de todos aqueles que tem compromisso de fato, com a universidade, com a população.

A implementação da UEMA previa a aplicação dos seguintes passos:

- assegurar a efetiva participação de Pró-Reitores, Diretores de Centros e Diretores de Cursos, para responder pela condução das suas novas políticas e estratégias organizacionais.
- elevar a qualidade existente na instituição.
- reavaliar o sistema de trabalho pré-existente e criar programas adicionais de melhoramento.
- definir parâmetros para a audição da Qualidade e seus objetivos.
- identificar as necessidades de treinamento dos funcionários para a prática administrativa.

Em 1996 a Universidade Estadual do Maranhão através da Pró-Reitoria de Planejamento deu início a um projeto. A estratégia da UEMA passou ser a de concentrar seu foco na atividade considerada como a desencadeadora do processo. Segundo a própria Pró-Reitora de planejamento, o que foi levado em consideração o

crescimento desordenado da UEMA, que nos últimos 05 anos, foram criados cursos e *campi*, adicionados à reforma organizacional implantada recentemente, a qual superou a capacidade física e de pessoal, daí concluíram pela necessidade urgente da elaboração e implantação de um planejamento a curto, médio e longo prazos, visando contemplar a realidade da demanda existente e projetada.

Por meio da criação do programa administrativo 'Uma Universidade para o Maranhão', que tomou por base o diagnóstico organizacional e situacional da UEMA. O programa tem por objetivo a institucionalização do planejamento como instrumento básico e norteador das ações da Universidade. Além de fortalecer o planejamento orçamentário, o planejamento administrativo, institucionalização do planejamento físico, do sistema de informações acadêmicas, a implantação de um núcleo de Planejamento Acadêmico, a elaboração da avaliação institucional e a informatização da UEMA, em todos os níveis e/ou setores de apoio administrativo.

Segundo a Pró-Reitoria, para o cumprimento de todas essas ações estima-se um espaço de tempo de dois anos e meio, onde pretendem desenvolver ações no sentido, não só de institucionalizar o planejamento nas áreas em que ele inexistia, mas também de fortalecer as unidades que já estão desenvolvendo este trabalho, como: a normatização de procedimentos para a organização nas áreas administrativas e acadêmicas, o reconhecimento de cursos, aprovação do Estatuto, do Regimento e de medidas complementares, a elaboração do Plano Diretor, do Plano de Informações Acadêmicas e Administrativas, além da informatização da Instituição.

Uma das decisões da Instituição foi priorizar dentre tantas ações, algumas em especial, não pelo fato de que as outras não são importantes, mas por haver segundo eles uma deficiência de recursos humanos tanto por quantidade como por

qualidade. O número de funcionários não caiu, mas não é o suficiente para atender a demanda da própria instituição até pelo fato do seu crescimento desordenado.

Em termos de perspectiva para médio prazo, os gestores da UEMA são otimistas. Embora o crescimento tenha acontecido de forma desordenada, estimam e acreditam que o trabalho a ser desenvolvido através do programa “Uma Universidade para o Maranhão” possa apresentar a garantia de boas oportunidades de crescimento e bons resultados futuros. Quanto às perspectivas para longo prazo, são extremamente positivas. A Instituição, apesar de contar um quadro de pessoal defasado, acredita que poderá sair do atraso provocado por anos de descaso administrativo de gestões anteriores, o que envolveu também a falta de investimentos na infraestrutura e sistemas de comunicação.

Desta forma as mudanças nos padrões administrativos e o desenvolvimento continuado de maneira expressiva com a participação de todos aqueles que fazem de fato a UEMA, venha atrair as perspectivas de uma universidade que venha atender os anseios e necessidades de um Estado.

É dentro deste contexto que a UEMA, nos últimos anos, vem implementando ou tentando implementar uma série de mudanças organizacionais, redirecionando na medida do possível suas atividades em São Luis, objetivando manter sua participação efetiva como um grande órgão gerenciador da educação.

A UEMA, em meados de 1998 iniciou uma profunda alteração na estrutura de suas atividades. Essa mudança foi fruto de uma análise da capacidade da instituição para enfrentar os desafios relacionados com o nosso perfil do setor educacional superior no Brasil. Estes desafios referem-se a aspectos envolvendo o Programa de Avaliação do MEC que exige não mais o mínimo necessário para um bom funcionamento das universidades brasileiras, mas o máximo. Para tanto, foram

adotadas novas políticas de ensino e funcionamento organizacional e físico das universidades que trazem as seguintes conseqüências: colocar no mercado de trabalho profissionais capacitados e conscientes de seu papel. Houve de fato algumas mudanças significativas, tanto do ponto de vista da Pró-Reitoria de Planejamento, quanto da Pró-Reitoria Administrativa, conforme depoimentos.

Na estrutura organizacional atual da UEMA, não existe uma área específica de recursos humanos, apenas existe um setor de pessoal, que trata apenas dos serviços administrativos burocráticos, vinculados diretamente à Pró-Reitoria Administrativa. Em 1992 foi criada uma divisão de Modernização Administrativa, a qual tratava em parte da valorização dos recursos humanos da UEMA, que após a mudança de gestão, houve uma desvinculação desta divisão de modernização para a Pró-Reitoria de Planejamento.

Conforme depoimentos da Pró-Reitora de Administração, a mudança deu-se em função da falta de pessoal capacitado para desencadear o processo.

Sobre os dados obtidos, sabe-se apenas que hoje esta divisão pouco representa como área de desenvolvimento e aprimoramento de pessoal, e que tem apenas como trabalho a desenvolver e levantar as necessidades de qualificação de pessoal, apenas com a aplicação de um questionário para a solicitação de treinamento através do apoio da Escola de Governo do Maranhão, um órgão de apoio à qualificação dos funcionários do Estado do Maranhão.

No início do ano 2000, em função de alguns ajustes administrativos, visando a racionalização e melhoria no processo de comunicação interna e desenvolvimento das atividades administrativas, a UEMA iniciou a implementação de alguns programas que virão com certeza dar um maior suporte para o desenvolvimento futuro em termo de tecnologia e às práticas de recursos humanos. Onde ressalta; o

Projeto Pedagógico e Avaliação Institucional. Entendendo que com isto, torna claro o novo posicionamento estratégico definido para a Instituição.

Para efeito do presente estudo de caso, estão sendo enfocadas especificamente as áreas de decisões estratégicas e as práticas de recursos humanos, a qual, como já foi mencionada anteriormente, está vinculado ao planejamento estratégico da UEMA e que tem como área desencadeadora a Pró-Reitoria de Planejamento, conforme organograma a seguir.

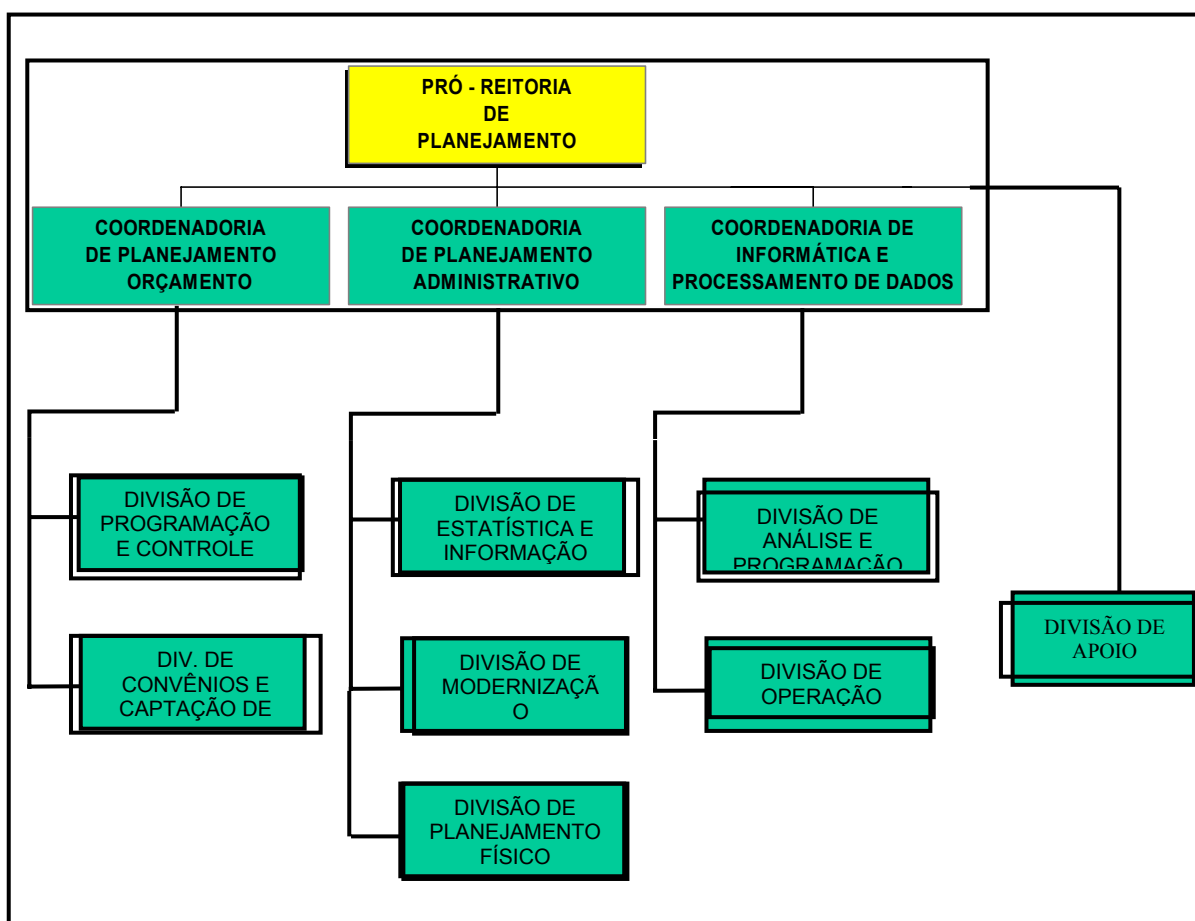


Figura 1 - Organograma da Pró-Reitoria de Planejamento 1996 a 2001

A estrutura da PROPLAN acompanha a mesma filosofia do modelo organizacional da UEMA. As coordenações estão vinculadas diretamente por níveis hierárquicos aliados a um trabalho de parceria, conforme enfatiza o Pró-Reitor de Planejamento.

Segundo as observações e os relatos obtidos, constatou-se que, embora tenha uma estrutura adequada, tem pouca funcionalidade, em detrimento da falta de recursos humanos, em termos de qualidade e quantidade. Isso dificulta todo um trabalho idealizado e projetado pelos administradores do processo, o qual tem que assumir responsabilidade, muitas vezes por outras coordenações.

De acordo com o relato dos Pró-Reitores, até aproximadamente 1997 a UEMA apresentava grandes desníveis em termos de desenvolvimento, tanto com relação à implementação de Programas, quanto à capacitação de seus recursos humanos. Havia focos de ociosidade em quase todas as áreas da UEMA, além dos funcionários ficarem confusos dentro do processo, por não saberem muitas vezes qual caminho a percorrer. Pode-se dizer que a UEMA atuava dentro de procedimentos e rotinas tradicionais. Havia falta de espaço dentro das áreas da UEMA, não sendo possível a instalação de equipamentos novos. Existia de fato um grave problema de logística, tanto interna como externa. Os processos eram confusos, não seguindo uma uniformidade.

Pode-se dizer que o ambiente em que cada funcionário simplesmente executava suas tarefas sem a preocupação com os resultados do seu trabalho. O distanciamento da administração da UEMA com relação aos funcionários era muito grande. O processo de comunicação era truncado e conflituoso. O excesso de níveis hierárquicos tornava a administração altamente burocrática e lenta. Havia de fato uma enorme distância entre funcionários e administração.

A seguir será detalhado o processo de mudança ocorrido na UEMA através da apresentação de alguns programas e projetos implantados e outros a serem implantados. Objetivando facilitar o entendimento do caso e demonstrar as mudanças ocorridas e a ocorrer na instituição, os programas e projetos encontram-

se descritos de forma individualizados. Deve-se considerar no entanto, que em muitas situações alguns programas poderiam estar sendo desenvolvidos no mesmo período, dentro de um processo de influência mútua.

Entre os processos de mudanças pode-se citar: o projeto pedagógico dos cursos de graduação, avaliação institucional, programa Uma Universidade Para o Maranhão, programa Primeiro emprego, programa Polícia Cidadão, programa Formação de Empreendedores.

- **Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação**

A preocupação com a qualidade do ensino passou a ser um aspecto importante na história da Universidade Estadual do Maranhão. Conforme mencionado pelo Pró-Reitor de ensino de graduação, um dos entrevistados, a UEMA é uma instituição de ensino superior, e tem feito um esforço máximo para que o seu papel esteja relacionado à formação profissional, no intuito de abranger as habilidades e aptidões de apreensão, compreensão, análise e transformação, tanto no âmbito do conhecimento tecnológico que se dissemina velozmente como no âmbito da formação da competência política, social e humanista. Desta forma, o projeto pedagógico deve ser entendido como um instrumento de balizamento para o fazer universitário, concebido coletivamente no âmbito da instituição, orientado para esta, como um todo, e para cada um de seus cursos, em particular. E enfatiza que, ao constituir-se o projeto pedagógico deve injetar a construção da intencionalidade para o desempenho do papel da IES, visando centrar-se no ensino, mas com vistas à vinculação aos processos de pesquisa e extensão.

O Pró-Reitor de Ensino de Graduação, acredita que essa contribuição constituirá um eixo norteador para a reconstrução do ensino de graduação, a partir

da clara definição do projeto pedagógico do curso, de modo a viabilizar o envolvimento coletivo de professores, alunos, departamentos e direções de centros, assegurar que o projeto esteja em sintonia com o plano uemiano de graduação, citado anteriormente e com as diretrizes do projeto institucional: Uma Universidade para o Maranhão. Conforme o depoimento do Pró-Reitor de graduação, são quatro aspectos fundamentais para a viabilização do Projeto Pedagógico que, são os seguintes:

- capacidade de modificar os assuntos;
- dar um real sentido de leveza, para que as pessoas entendam a necessidade do projeto pedagógico não como instrumento de agressão e sim necessário;
- a exatidão do propósito em definir metas estratégicas para o alcance do objetivo desejado;
- e a visibilidade necessária ao conjunto da universidade, ou seja, o envolvimento de docentes e discentes, de forma comprometida na busca da reconstrução do ensino de graduação.

- **Programa de Avaliação Institucional**

O programa de avaliação institucional das universidades brasileiras (PAIUB) foi criado em 1993 pela Secretaria de Educação Superior e a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, com o objetivo de colaborar com as universidades brasileiras no sentido de iniciar um processo de avaliação institucional que as conduza a uma melhoria significativa do cumprimento de suas funções de ensino, pesquisa e extensão, citado em (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – Edital 01/93).



Conforme relato obtido pelo Pró-Reitor de ensino de graduação da UEMA., a avaliação institucional, deixou de ser um sonho para alguns ou pesadelo para outros, para tornar-se realidade. A avaliação é um processo de repensar práticas, sistemas de avaliação da aprendizagem, conteúdos, relação com alunos, técnicos e métodos, enfim aquilo que é o dia a dia de uma universidade.

A Universidade Estadual do Maranhão através da PROGAE, deverá iniciar este processo ainda em 2001 por ser uma necessidade emergente, e extremamente importante diante dos rumos que se quer dar para a UEMA. O Pró-Reitor de Graduação, acredita ser este o caminho certo, esta necessidade é a nossa segunda grande estratégia. Pois a avaliação institucional constitui-se em instrumento fundamental à subsistência das instituições de ensino superior, enquanto mecanismo que propicia a realização dos ajustes necessários à efetivação e continuidade das ações, no contexto interno e externo.

- **Programa Uma Universidade para o Maranhão**

Em 1999 a 2000, a UEMA decidiu pela elaboração de um programa que viesse atender às suas necessidades, como condição básica, e em primeiro lugar o Planejamento Global da Instituição. Os objetivos pretendidos com o programa foram: fortalecimento do planejamento orçamentário e administrativo, institucionalização do sistema de informações acadêmicas e administrativas, implantação de um núcleo de planejamento acadêmico e a informatização em todos os níveis da UEMA. A idéia deste programa é desenvolver ações como a normatização de procedimentos para a organização das áreas administrativas e acadêmicas, bem como, o reconhecimento de cursos, a aprovação do Estatuto, do regimento e de medidas complementares, a

elaboração do Plano Diretor, do Plano de Informações acadêmicas e administrativas, são de fato, as prioridades para institucionalizar o planejamento na UEMA.

A estratégia de implantação do programa foi eleger-se alguns níveis de responsabilidade, o qual serviria de fortalecimento para todas as ações pretendidas, que seriam:

- fortalecer o planejamento orçamentário;
- fortalecer o planejamento administrativo;
- institucionalizar o planejamento físico;
- institucionalizar um sistema de informações acadêmicas e administrativas;
- implantar um núcleo de planejamento acadêmico;
- Implantar a avaliação institucional;
- informatizar a UEMA, em todos os níveis e/ou setores de apoio.

Este programa, apesar de ter obtido bons resultados, não conseguiu ainda atingir os objetivos pretendidos em sua totalidade, apenas alguns, já com resultados, e outros ainda em início, conforme os itens 2 ;3; 4; 5; 6 do Anexo B. Percebe-se claramente que não há uma seqüência de ações desenvolvidas e em processo de desenvolvimento. Isto torna claro que é muito importante o papel da liderança na implementação de tal programa e este atributo deve ser constantemente monitorado, para que seus objetivos sejam atingidos. Atualmente o programa passa por uma reformulação a fim de obter resultados efetivos. É preciso levar também em consideração que a carência de recursos humanos contribui muito para o não atingimento do referido programa.

- **Programa Primeiro Emprego**

Este programa tem como objetivo básico, dar a oportunidade a jovens trabalhadores no mercado de trabalho como estagiários. Foram treinados ao todo 5.483 jovens na faixa etária de 14 a 30 anos, sem experiência profissional, onde os mesmos trabalham em regime experimental nos municípios do Estado do Maranhão. Os resultados até o presente momento estão sendo positivos. Isto vem demonstrar que a UEMA cumpre com o seu papel em promover o desenvolvimento das políticas públicas, conforme enfatiza o Pró-Reitor de Graduação.

- **Programa Polícia Cidadã**

Em 1997 a 1999, a Universidade implantou este programa e o encarou como uma das grandes ações estabelecidas. Em parceria com a Polícia Militar, foram treinados 2.572 policiais, com o objetivo de conscientizá-los e qualificá-los para um atendimento adequado e voltado para as necessidades da sociedade, bem como sensibilizá-los para a responsabilidade social visando assim a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Os resultados também responderam às expectativas daqueles que apostaram no desafio, segundo a Vice-Reitora da UEMA, em seu depoimento, e conclui a mesma; hoje se presencia uma polícia mais amiga da comunidade, com uma visão ampla e, sobretudo, consciente de seu papel no que diz respeito à cidadania, além de desenvolver um trabalho preventivo junto à comunidade.

- **Programa de Formação de Empreendedores**

A implantação do PFE foi precedida de intenso processo de treinamento desenvolvido a partir do segundo semestre de 1999.

O principal objetivo do projeto foi planejar, executar e avaliar a qualificação profissional de empreendedores e auto-gestores de pequenos empreendimentos econômicos-produtivos, visando a melhoria da qualidade das atividades e conseqüentemente o aumento da geração de emprego e renda nos municípios que foi em torno de 15 contemplados. A filosofia do treinamento enfatiza a transmissão de noções durante o treinamento foram transmitidos noções de administração de pequenas empresas e o aprender fazendo. Foram também realizadas atividades de conscientização, objetivando disseminar conceitos: seja um empreendedor do seu próprio negócio. Foram treinadas cerca de 750 pessoas.

#### **4.3 Práticas de recursos humanos na Universidade Estadual do Maranhão**

Em meados de 1994 houve uma modificação na estrutura da UEMA, que resultou na implantação da Coordenação de Modernização Administrativa, vinculada à Pró-Reitoria Administrativa. A sua criação tinha como principal propósito atender as necessidades da instituição, em função das mudanças que estavam iniciando, em todas as suas áreas. A nova coordenação deveria assumir a responsabilidade por estabelecer as estratégias de gestão de Pessoal, bem como assessorar as diversas áreas na condução dos problemas envolvendo recursos humanos.

A Coordenação de Modernização deveria assumir a responsabilidade pelas atividades relacionadas com o Departamento de Pessoal já existente na estrutura, mas que apenas desenvolvia trabalhos burocráticos, como: benefícios, cargos e salários, demissões e admissão de pessoal. A Coordenação estava sendo organizada com o propósito de coordenar as atividades relacionadas com o treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, avaliação de

desempenho, acompanhamento, aconselhamento e recolocação profissional. O principal objetivo desta coordenação era auxiliar as diversas áreas da Instituição nas intensas mudanças envolvendo a reorganização de equipes e a necessidade de manutenção de profissionais qualificados e motivados, dentro de um ambiente de constantes inovações tecnológicas. Tendo como agente impulsionador para o desenvolvimento organizacional, seria a implantação de um novo modelo de gestão de pessoal. Atualmente a Coordenação de Modernização encontra-se vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento atualmente representada de acordo com a figura 3.

Conforme depoimentos dos representantes das duas Pró-Reitorias a Coordenação de Modernização não estava desenvolvendo o seu papel, por questões específicas, relacionadas com a falta de pessoal capacitado, dificultando assim a realização e o desenvolvimento de programas e ações integradas, relacionadas à área. Assim na prática, a Coordenação Administrativa, mesmo vinculada à PROPLAN, fica claro que tem pouca funcionalidade, deixando de fato de cumprir o seu verdadeiro papel. Poucos são ainda os trabalhos oferecidos ao pessoal da UEMA em relação às necessidades de um verdadeiro desenvolvimento organizacional.

Atualmente, conforme pesquisa, não podemos afirmar e nem confirmar a existência de um trabalho direcionado especificamente ao pessoal administrativo. O que existe são ações realizadas esporadicamente, mas sem nenhuma política direcionada aos mesmos.

A seguir será feita uma breve descrição das principais práticas de administração de recursos humanos na instituição da UEMA, mesmo não existindo uma área de Recursos Humanos.

- **Recrutamento e seleção**

O objetivo da seleção é combinar características individuais ou seja capacidade, experiência, com os requisitos dos cargos. A UEMA adota a prática para o recrutamento, através do concurso público do Estado. Todo o trabalho é desenvolvido pela Gerência de Administração do Estado do Maranhão. As vagas são divulgadas através de editais e os interessados se candidatam para participar do processo seletivo.

O processo de seleção de pessoal deve envolver a realização de entrevistas, testes práticos, psicológicos, mas somente é aplicado a técnica da entrevista. Após a entrevista são encaminhados aos órgãos do Estado necessários. O processo seletivo para docentes segue quase a mesma sistemática. Difere no que diz respeito à escolha, onde os candidatos são escolhidos através de um processo específico para o magistério.

- **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho serve a um número de propósitos nas organizações. A administração usa as avaliações para decisões de recursos humanos gerais. Elas ainda fornecem insumo para decisões importantes como promoções, transferências e dispensas, identificam as necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, localizam as habilidades e competências do funcionário que são atualmente inadequadas mas para os quais podem ser desenvolvidos programas para remediar. Funcionários recém –admitidos que tem desempenho fraco podem ser identificados através da avaliação de desempenho. De forma semelhante, a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento pode ser determinada ao se avaliar como os funcionários que participam se saem

em suas avaliações. As avaliações realizam o propósito de fornecer *feedback* aos funcionários de como a instituição vê seus desempenhos.

Cada uma das funções das avaliações citadas é de extrema validade, porém sua importância depende da perspectiva que a organização quer assumir. Várias são claramente para as decisões da área de recursos humanos. No estudo de caso desenvolvido pela pesquisadora, constatou-se que a universidade, através dos seus órgãos competentes, não desenvolve esta prática, o que contribui de certa forma, para as carências sentidas em termos de desenvolvimento de tarefas do pessoal administrativo. O que vem demonstrar o desenlace entre as estratégias adotadas e a realidade sentida. Se os fins contam mais do que os meios, então presume-se que a administração deveria avaliar os resultados de tarefas de seus funcionários.

- **Plano de cargos, salários e carreira.**

O atual plano de cargos e salários da instituição está baseado no plano geral do Estado do Maranhão. O plano de carreira não existe na UEMA, como também não existe uma descrição e uma análise dos cargos, um instrumento de suporte para o plano de salário de carreira, não foi encontrado durante a pesquisa. Vale ressaltar que, tais documentos não foram encontrados. Este foi um dos aspectos que mais chamou a atenção da pesquisadora. Isto dificulta o desenvolvimento das práticas de recursos humanos e cria problemas para o equilíbrio interno de pessoal.

- **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**

Durante o desenvolvimento da pesquisa observou-se que os funcionários ao ingressarem na UEMA não passam por um treinamento de integração e ambientação, que deveria ser realizado após a sua admissão. Não existe um

trabalho neste sentido, que com certeza proporcionaria aos funcionários todas as informações necessárias sobre a instituição, os benefícios, as normas e procedimentos, como parte de um processo normal de administração.

Constatou-se que o Departamento de Pessoal existente na UEMA, não tem condições estruturais para tal trabalho. Em função disto, todo o treinamento deveria ser de responsabilidade da coordenação administrativa em substituição ao órgão de recursos humanos não existente. Isto também não se realiza. Entende-se que todo funcionário antes de ser encaminhado para os setores de trabalho, devem receber instruções técnicas específicas a respeito das atividades que irão desempenhar. Este treinamento deverá prever tanto atividades de sala de aula como diretamente no ambiente de trabalho, os quais são fornecidas todas as orientações necessárias para que os mesmos mantenham um desempenho satisfatório. Além do que, a implantação de programas de treinamento pode afetar o comportamento de trabalho de duas maneiras. A mais óbvia é melhorando diretamente as habilidades necessárias para o funcionário completar seu trabalho com sucesso, o que pode proporcionar um aumento na capacidade de influenciando no potencial de forma a vir a desempenhar suas atividades num nível mais alto.

Outro ponto a ser considerado como benefício do treinamento é que ele aumenta a auto-eficácia do funcionário. A auto-eficácia do funcionário é a expectativa de uma pessoa de que ela pode executar com sucesso os comportamentos exigidos para produzir resultados. Para os mesmos, os comportamentos são tarefas de trabalho e o resultado é o desempenho eficaz. Acredita-se que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal é um meio de afetar positivamente a auto-eficácia porque os funcionários podem estar mais dispostos a assumir tarefas de trabalho e exercer um alto nível de esforço. Ou, em termos de



expectativas, os indivíduos têm mais probabilidade de perceber seus esforços como também o seu desempenho. Acredita-se ser este um dos caminhos estratégicos para as organizações de forma geral.

- **Os benefícios**

Em termos de benefícios pode-se dizer que a UEMA encontra-se um tanto fragilizada. É possível observar resquício e preocupação com o bem estar dos funcionários. Os principais benefícios oferecidos são os seguintes:

- Assistência médica gratuita;
- Serviço odontológico;
- Plano de saúde privado, com participação dos funcionários em desconto na folha;
- Alimentação, apenas as refeições por dia, oferecida em um restaurante;
- Convênios com supermercados, farmácias, óticas;
- Plano de previdência, com participação dos funcionários na formação do fundo de pensões.

- **As relações trabalhistas**

Conforme informado pela chefia de pessoal, a instituição é bastante liberal no controle dos funcionários de forma geral. De fato, observa-se por exemplo, que não há restrições quanto à circulação das pessoas pelas várias dependências da universidade, sendo comum encontrar funcionários em vários setores da instituição, durante o expediente de trabalho.

Com relação ao cumprimento do horário de trabalho, o sistema de controle de ponto não é informatizado, existe uma total autonomia na administração da frequência de funcionários e docentes.

No que se refere ao relacionamento com o sindicato, a instituição não sofre muitas pressões e raramente enfrenta movimentos grevistas. A UEMA procura manter uma postura de respeito e colaboração no relacionamento com o sindicato, oferecendo todas as condições para a realização de assembléias, distribuição de panfletos e informativos.

Existem alguns sindicalistas dentro da instituição, os quais são tratados normalmente como qualquer funcionário, não possuindo privilégios ou regalias especiais, a não ser uma certa tolerância em termos de faltas e movimentação interna.

#### **4.4 Relação entre as estratégias organizacionais e as práticas de Recursos Humanos**

Em vista dos resultados alcançados ou a alcançar e apresentados anteriormente, é inquestionável a relação existente entre os programas implantados e os efeitos produzidos sobre a qualidade e a produtividade da instituição. Procurou-se, no entanto, no esforço de avaliar a extensão das mudanças implantadas, verificar o impacto destas no comportamento e atitude dos funcionários e docentes com relação à universidade.

Inicialmente, através das várias entrevistas realizadas com os níveis hierárquicos e visitas periódicas à instituição para coleta de dados para este trabalho, houve uma preocupação em observar e analisar o comportamento das

pessoas durante o trabalho. Das observações efetuadas destacam-se os seguintes pontos, considerados relevantes:

- a preocupação por parte dos funcionários (Campi – UEMA) com a limpeza e a organização demonstra o nível de conscientização obtido.
- apesar do ritmo de trabalho, o ambiente é descontraído e informal sem pressões aparentes.
- em termos de comunicação, existem os jornais internos, os informativos e o Boletim Estatístico UEMA (1999). As informações dizem respeito basicamente a dados de qualidade dos projetos desenvolvidos e/ou a desenvolver, mas também buscam ainda que, de forma simples assuntos de interesse de toda a instituição.

No que se refere ao interesse pelas tarefas e responsabilidades, pode-se observar que está havendo uma certa mudança. Presenciam-se funcionários preocupados com suas responsabilidades, embora ainda um pouco confusos em relação às práticas administrativas. Isto é bastante evidente em algumas unidades da universidade.

Observou-se também outro ponto significativo. Apesar de haver interesse por parte de alguns funcionários, presenciou-se pouca reclamação em razão do salário percebido e pouca reciclagem para os mesmos. Talvez se deva ao fato de existir uma certa acomodação por parte de ambos, ou ainda acreditarem que em um belo dia tudo vai melhorar.

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a percepção das pessoas a respeito das mudanças introduzidas e dos resultados obtidos, foram realizadas algumas entrevistas com funcionários da área de planejamento. Sem a pretensão de obter uma amostra representativa de funcionários, as entrevistas foram conduzidas no intuito de levantar opiniões e sentimentos dos entrevistados em

relação à instituição, métodos de trabalho, ao modelo de gestão e às práticas de administração de pessoal.

Os funcionários entrevistados, em sua maioria, possuem o 3º grau completo e mais de 05 anos de trabalho na instituição, fato que demonstra o alto nível de formação e estabilidade da amostra selecionada.

Inicialmente, serão apresentadas as perguntas abertas, feitas durante as entrevistas. Procurou-se aprofundar a discussão de termos relacionados com práticas, o estilo de gestão, o comprometimento com a qualidade e confirmar a preocupação das pessoas a respeito da imagem da Instituição.

Em termos de estilo de gestão foi colocada a seguinte pergunta: qual o papel desempenhado pelas chefias atualmente na instituição?

As respostas para esta pergunta foram reveladoras, pois demonstram que a instituição ainda está atravessando um período de transformação com relação ao estilo de gestão de pessoal. Ao mesmo tempo que alguns dos entrevistados afirmaram que seus chefes adotam uma postura de distanciamento, outros mencionaram que houve uma mudança significativa nos últimos anos. Estes últimos reconhecem que atualmente o sistema permite que os funcionários exerçam um autocontrole sobre suas atividades, com os coordenadores assumindo uma postura de coordenação e orientação. Alguns mencionaram que as coordenações demonstram maior preocupação em termos de relações humanas e administração de conflitos.

Alguns funcionários relataram que ainda existem colegas que se intimidam e não se sentem à vontade para conversar com seus chefes, com receio de represálias ou mau tratamento. Mas a maioria dos entrevistados reconhece que os

gestores têm feito um grande esforço para aproximar-se dos funcionários e que a situação no presente é muito melhor do que há alguns anos.

Objetivando avaliar o grau de comprometimento dos entrevistados com esforço pela melhoria da qualidade de forma geral, foram feitas as seguintes perguntas: o que é qualidade e quais os fatores que contribuem para os índices de qualidade dos serviços prestados pela instituição?

As respostas para a primeira questão confirmaram que os esforços de treinamento empreendidos pela instituição estão trazendo resultados, pois os entrevistados demonstraram possuir posições claras sobre o conceito de Qualidade, pois, segundo eles, qualidade para a universidade passa pelo ensino, pesquisa, extensão e pela qualidade das práticas de trabalho necessárias para o seu desenvolvimento.

Com relação à segunda pergunta, a grande maioria das respostas referiram-se à falta de uma programação adequada ao treinamento do pessoal. Todos reconhecem que os treinamentos realizados têm relação com o nível de qualidade alcançado nas práticas de trabalho. Aliado ao treinamento, os entrevistados comentaram a respeito do envolvimento dos funcionários em relação com este tópico:

Eu acho que a qualidade dos serviços prestados existente hoje na UEMA deve-se ao envolvimento do pessoal. Por mais que os funcionários estejam descontentes em relação ao salário e à falta de alguns materiais de expediente e com um certo nível de desmotivação para o trabalho, algo que está acontecendo há algum tempo, todos se comprometem com a instituição. O pessoal acredita na universidade. Eu acho que isto é que faz a sustentação da UEMA.

Procurando confirmar a percepção dos entrevistados a respeito da imagem da UEMA foram feitas as seguintes perguntas: em quais aspectos a instituição

precisaria aperfeiçoar-se para conseguir melhores resultados e quais são os principais aspectos positivos da Universidade Estadual do Maranhão?

Ao mencionar os aspectos que poderiam ser melhorados, os comentários recaíram quase que exclusivamente sobre aspectos mencionados no início desta parte do trabalho. Muito comentaram a respeito de maior transparência nas comunicações. Outros tantos comentaram da necessidade de uma revisão nos salários. Alguns mencionaram a necessidade de uma revisão nos critérios de promoção e aproveitamento interno de funcionários.

Apesar da maioria dos comentários seguir esta linha, alguns entrevistados conseguiram expressar opiniões interessantes a respeito do posicionamento da instituição. Estes funcionários mencionaram que a UEMA precisava aprimorar o atendimento aos clientes (alunos, professores e comunidade) e melhorar a documentação técnica dos serviços prestados, pois muitas reclamações eram feitas por clientes insatisfeitos com este aspecto.

Sobre a última pergunta, apesar de críticas formuladas durante as entrevistas, nenhum dos entrevistados teve qualquer dificuldade em apontar e comentar pontos positivos sobre a UEMA. Muitos reforçaram que o ambiente de trabalho é um dos aspectos positivos, mas que precisa ser melhorado, sendo que outros enfocaram a preocupação da instituição com as pessoas. Os entrevistados em sua maioria falaram da UEMA com certo orgulho e respeito.

Considerando as críticas e reclamações dos funcionários durante as entrevistas, três comentários devem ser feitos: o primeiro é que o teor das manifestações de descontentamento e insatisfação eram absolutamente circunstanciais, não representando ameaça imediata ao trabalho desenvolvido, desde que um programa estruturado de comunicação fosse implementado buscando

esclarecer as dúvidas e conflitos. O segundo comentário refere-se a uma política de planejamento e uma cultura de avaliação institucional. O terceiro comentário refere-se também à implantação de um programa de qualificação de recursos humanos de forma permanente e de acordo com as necessidades de cada um dos funcionários.

Assim, apesar da pequena quantidade de entrevistas realizadas, mas considerando a qualidade das informações obtidas, há fortes indícios apontando que as opiniões e comentários extraídos dos contatos refletem ao menos em parte, o sentimento dos funcionários das Pró-Reitorias. Pode-se concluir então, que os problemas existentes no período em que as entrevistas foram realizadas, não eram suficientes para comprometer a imagem da instituição junto aos funcionários e nem significativos para minimizar os resultados obtidos com as mudanças implementadas.

Os resultados deste trabalho, em cruzamento com os conteúdos coletados nas entrevistas e observações, a documentação auditada, nos permitem fazer algumas considerações sobre as estratégias adotadas pela UEMA e as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas em seu contexto.

A literatura tem se preocupado em descobrir técnicas sofisticadas na formulação de melhores estratégias. O sucesso não depende só de encontrar a estratégia certa. Depende, acima de tudo, de assegurar sua concretização. Os mesmos resultados indicam que a forma como estão sendo conduzidas as estratégias na UEMA apresenta limitações e dificuldades para serem desenvolvidas na instituição.

Constatou-se a inexistência de um projeto de avaliação de desempenho. A presença do mesmo seria a sedimentação no sentido de detectar falhas nas práticas de recursos humanos. É necessário estabelecer sistemas contínuos de

monitorização, retroação e de ação corretiva, como subsídios para administrar elementos de transformação da própria cultura.

Segundo os Pró-Reitores entrevistados, a principal motivação para iniciar o processo de mudança implementado, especificamente a partir de 1999, teve como objetivo a nova realidade do setor educacional de nível superior, que reza nas leis de diretrizes e bases. A UEMA começou a promover uma série de mudanças e ajustes estruturais com muita simplicidade, mas também com muita determinação, a fim de manter e fazer cumprir o seu papel e adequar-se à nova realidade no âmbito educacional.

No momento em que foi preciso mudar e buscar alternativas, seus gestores tomaram a dianteira e deram início a um arrojado processo de mudança, conforme menciona o Reitor em sua entrevista e complementa dizendo:

o grande investimento e mais importante foi no principal recurso disponível, as pessoas.

Outro aspecto enfatizado como prioritário foi a necessidade de uma maior aproximação com os clientes da UEMA, alunos e comunidades vizinhas, pois foram anos de protecionismo que fizeram com que a instituição desenvolvesse uma postura de distanciamento com relação aos consumidores. Neste sentido a UEMA precisa aperfeiçoar seus mecanismos de comunicação e assistências aos seus usuários.

Alguns passos importantes no sentido de incrementar processos administrativos da instituição já foram dados. A reestruturação promovida em 1999 a 2000, a partir de um enfoque privilegiando seus usuários, demonstra a intenção da instituição em aproximar-se de seus clientes. Se for considerado que a UEMA definiu como sua missão a satisfação global das necessidades de seus usuários em termos



de educação e formadora de conhecimento, o desafio da instituição torna-se muito mais complexo, exigindo uma estrutura e uma postura de atuação voltada para a comunidade uemiana. Este é de fato um grande desafio na medida que o foco de excelência se concentra em todas as áreas da universidade.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente capítulo tem o objetivo de discutir vários aspectos relacionados com o caso apresentado, procurando analisá-lo à luz da bibliografia pesquisada e encontrar explicações aceitáveis para o problema formulado e apresentar sugestões para o desenvolvimento de novos estudos.

### **5.1 Conclusões**

Tentar comprovar a influência das estratégias organizacionais nas práticas de gestão de pessoal em relação aos resultados operacionais na UEMA não é uma tarefa simples, de acordo com os autores pesquisados, pois vários outros fatores também podem atuar simultaneamente neste sentido. Conforme afirma Zanelli(1996); o objetivo da condução estratégica está no desenvolvimento dos valores organizacionais, das competências gerenciais e dos sistemas administrativos, para integrar consistentemente as decisões estratégicas e operacionais, em todos os níveis.

O presente caso, as evidências levantadas e analisadas permitem afirmar que embora a UEMA não tenha um Planejamento Estratégico traçado, e as práticas de recursos humanos estejam fragilizadas, mesmo assim está conseguindo obter resultados significativos. Conforme depoimento do Reitor, já citado anteriormente. No decorrer deste capítulo serão formuladas algumas conclusões objetivando

apontar os aspectos que determinaram a inclusão do fator humano nas ações e decisões da instituição analisada nesse estudo.

Inicialmente, não pode ser esquecido que o âmbito deste estudo restringiu-se às áreas estratégicas da UEMA. Neste sentido não foi possível apurar e analisar com profundidade as verdadeiras motivações estratégicas de algumas das decisões que podem ter afetado as próprias áreas estratégicas. Mas é possível analisar algumas questões genéricas que tiveram influência direta no processo de mudança empreendido nas áreas específicas.

O processo de mudança na UEMA deu-se principalmente no ambiente físico, ou seja, na aquisição de novos laboratórios, aquisição de computadores, construção de áreas e limpeza do Campi. Foi marcado por fortes pressões do ambiente interno; alunos, professores e funcionários e também do ambiente externo; comunidade e o processo de avaliação do MEC. A principal pressão era a necessidade de uma universidade limpa e com o mínimo necessário de condições de trabalho, pois a demanda pelos serviços prestados pela UEMA estava aumentando, bem como também as cobranças pelo papel que representa a universidade na formação de conhecimento no Estado. Inicia-se então, a partir de 1999, uma mudança na instituição a passos largos, de forma harmoniosa e equilibrada, segundo depoimento do Reitor. O perfil antes marcado pelo descomprometimento dá lugar à busca pela eficiência operacional. Há, desta forma, uma aproximação maior com a estratégia de integrar os processos e interesses que requerem tentativas continuadas da alta direção no sentido de integrar suas ações em um todo compreensível, participativo e coeso. Esta decisão estratégica impactou diretamente em toda a Universidade, principalmente nas áreas de pesquisa e extensão, pois era reconhecido que muitas ações poderiam ser tomadas no sentido de melhorar a eficiência do processo de

desenvolvimento organizacional. É dentro deste contexto que deve ser entendido o impulso inicial para as mudanças implantadas.

É importante recordar que, no período em que estas decisões foram tomadas, a área de Recursos Humanos, ou seja, a Modernização Administrativa era pouco estruturada, não participando, portanto, diretamente das definições relativas às modificações nas práticas de gestão que foram adotadas. Considerando este aspecto, que de certa forma torna singular este caso, observa-se que o processo de formulação estratégica aproximou-se fortemente da teoria pesquisada sobre a administração estratégica de Recursos Humanos. Ou seja, o objetivo estratégico de preservar seu produto, que é o conhecimento, um produto intangível, que tem, por natureza, difícil mensuração, mas que precisa de ações viáveis, portanto necessárias por uma questão de sobrevivência da universidade.

Desta forma, observa-se que os gestores da UEMA têm em mãos, um grande desafio, em pensar a instituição globalmente em suas relações internas e como meio. Portanto, acredita-se que, devam ter, visão estratégica da instituição, de onde se quer chegar, visão sistêmica, ênfase no valor agregado, qualidade das pessoas e avaliação dos seus resultados, quando assim um sistema integrado de decisões. Decisões estas que devem ser baseadas em fatos, apoiadas por dados e em sistemas de informações que as fundamentem de maneira contínua.

Assim a primeira conclusão a ser feita é a seguinte:

- no presente caso, o fato de os gestores da UEMA, terem assumido a decisão de levar em consideração o potencial de contribuição dos recursos humanos, foi um grande facilitador para a implementação do novo estilo de gestão da instituição.

Assim, como segunda conclusão deste estudo, pode-se sugerir que:

- os bons resultados obtidos pela instituição, nos últimos anos, devem-se em grande parte, ao adequado ajuste conseguido entre a estratégia implementada de criar uma nova mentalidade nas pessoas, administrar orçamentos frente a dotações financeiras cada vez mais apertada e as práticas de administração de pessoal aplicadas.

Com relação às estratégias organizacionais oficiais, o estudo demonstrou que a instituição vem enfrentando alguns problemas.

Inicialmente cabe ressaltar que as estratégias derivadas da decisão de implantação de ações relacionadas com o desenvolvimento e implantação do Projeto Pedagógico e com a Avaliação Institucional, formaram os dois grandes projetos da UEMA, objetivando dessa forma elevar a instituição a um perfeito desenvolvimento organizacional e a partir daí implementar outros programas, como treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Este novo estilo de gestão através destas estratégias vai garantir um desenvolvimento duradouro, visando demonstrar a preocupação com relação à eficiência e a busca constante por inovações e alternativas para o aumento e melhoria da qualidade do nível de preparo de todos que fazem a universidade.

Ainda, para reforçar estas argumentações, a instituição acredita no sucesso a atingir e fundamentalmente em relação à competência do seu pessoal, comprovando o importante papel das estratégias e das práticas de recursos humanos, a caminho da modernidade no que diz respeito às suas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração.

Finalmente, cabe ressaltar que a pesquisa realizada apresenta algumas limitações que necessitam ser explicadas, a fim de que suas conclusões possam ser adequadamente interpretadas e analisadas.

Inicialmente cabe ressaltar que, pela própria natureza da pesquisa, num estudo de caso, não deverão ser realizadas generalizações sobre suas conclusões e resultados. Conforme mencionado anteriormente, o método do caso não se destina a generalizações, uma vez que não utiliza amostras estatísticas. O objetivo deste trabalho foi verificar e tentar compreender as relações entre as práticas de recursos humanos com o resultado da implementação das estratégias organizacionais, observando e analisando um caso real. Assim as conclusões são válidas unicamente para o caso analisado. Entretanto, algumas conclusões aqui formuladas poderão ser úteis no sentido de inspirar a realização de novas pesquisas e estudos em outras universidades públicas.

Outro fator limitante é a própria natureza exploratória do estudo, o qual permite a utilização de diversas abordagens para o tratamento do problema e o delineamento da pesquisa empírica. A opção feita para a condução do trabalho pareceu ser a mais adequada, em função das preferências pessoais do pesquisador e dos recursos disponíveis. Isto significa dizer que, se outros estudos fossem conduzidos a partir de referenciais e enfoque diversos, bem como maior aporte de recursos, talvez resultados mais satisfatórios pudessem ser obtidos.

Cabe ainda ressaltar que o presente estudo poderá estar comprometido pela própria complexidade inerente à condução de estudos de caso, principalmente em função da dificuldade em se trabalhar com múltiplas fontes de evidências. Procurou-se diminuir a possibilidade de ocorrência de vieses e distorções, seguindo-se adequadamente o planejamento de pesquisa descrito no capítulo referente à metodologia.

## 5.2 Recomendações

Considerando as limitações inerentes à pesquisa desenvolvida, as análises efetuadas e às conclusões formuladas, novos estudos sobre o tema deste trabalho poderiam ser recomendados. A seguir são apresentadas algumas sugestões para eventuais estudos relacionados com o tema:

- A realização de outros estudos exploratórios diferenciados, para uma melhor compreensão dos efeitos das estratégias e práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais, tanto em universidades como em empresas privadas.
- Formular um modo genérico que possa ser testado em uma amostra representativa de organizações, permitindo generalizar as conclusões.
- Considerando que executivos e dirigentes de maneira geral são os principais formuladores das estratégias corporativas, seria interessante empreender uma pesquisa buscando identificar e analisar os fatores ou condições que determinam a inclusão ou não do fator humano nos processos de tomada de decisões estratégicas.
- Uma abordagem alternativa para tratar o problema proposto neste trabalho, seria a análise de casos de fracassos, nos quais as práticas de recursos humanos revelaram-se inadequadas, comprometendo a sobrevivência das organizações públicas ou privadas estudadas. Muitas vezes a análise dos casos de fracasso são mais úteis na compreensão de certos fenômenos, pois induzem o efeito a refletir e procurar soluções que pudessem reverter os resultados negativos.

Estas são somente algumas responsabilidades, pois em função da complexidade e importância deste tema, muitos caminhos de investigação ainda encontram-se abertos para os pesquisadores interessados em sua exploração.

Ao concluir este trabalho, percebe-se que a dimensão e a complexidade do tema proposto são maiores do que o previsto inicialmente. Assim, deve-se considerar que o presente estudo pretendeu apenas lançar novas luzes sobre um tema extremamente polêmico e estratégico para as organizações de uma maneira geral, sem intenção de esgotar o assunto. O estudo de caso empreendido objetivou demonstrar que sob certas condições e circunstâncias, as estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos podem efetivamente desempenhar um papel decisivo na conquista e manutenção da competitividade, devendo, portanto, merecer a atenção tanto de dirigentes, como de profissionais da área de recursos humanos. Supõe-se que este objetivo tenha sido alcançado.



## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. O Papel estratégico de recursos humanos. Tese de doutorado (FEA/USP), 1987.

ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H.I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983;

AQUINO, P. A. Administração de recursos humanos: uma Introdução. São Paulo Atlas, 1988.

BOLETIM ESTATÍSTICO/UEMA Universidade Estadual do Maranhão. Pró-Reitoria de Planejamento. – v.3 n. 3 (jan/dez. 1998) – São Luis: UEMA/PROPLAN. 1999;

BUTLER, J. E. Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy. Journal of General Management. V. 13, n. 4, Summer, 1988;

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

CONTADOR, José C. Modelo para Aumentar a Competitividade da Indústria Brasileira de Manufatura. Revista de Administração USP. v.29, n. 4. out/dez, 1994.

FESTINGER, L.; KATZ, D. A pesquisa na psicologia social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

FISCHER, Cyntia D. Current and Recurrent Challenges in Human Resource Management. Journal of Management, v. 15, n. 15, 1989.

FISCHMANN, A. A. Implementação de estratégias. Tese de doutorado (FEA/USP), 1987.

FLEURY, M. T. L. Mudanças e Persistências nos Modelos de Gestão de Pessoal em Setores de Tecnologia de Ponta: O caso Brasileiro em Contraponto com o Japonês. Revista de Administração. v. 25, n. 4, outubro/dezembro, 1990.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FLIPPO, E. B. Princípios de Administração de Pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas FGV. v. 35, n. 2, mar/abr 1995a; p. 57-63.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas FGV. v. 35, n. 3, mai/jun, 1995b; p. 20-29.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. São Paulo, Companhia das Letras 1980.

HARDY, C., FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

HARDY, C., FACHIN, R. Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

KERLINGER, F. N. metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five steps for Strategy. California Management Review, Summer 1987.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. A integração das políticas de recursos humanos nas empresas estatais paulistas: proposição de um modelo centrado na carreira. Tese de Doutorado (FEA/USP), 1990.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUIZ, J. A. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SBRAGIA, R. O Impacto de aspectos ligados à operação de estruturas matriciais sobre o desempenho de projetos de P & D. São Paulo: Tese de Doutorado (FEA/USP), 1982.

SCHULER, R. S. Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. Human Relations, V. 42, n. 2, 1989.

SELLTIZ, C *et al.* Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

TOLEDO, F. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos São Paulo: Atlas, 1988.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Sixth Printing. Sage Publ. Inc. Newbury Park, California, 1990;

ZANELLI, J. C. Estratégia e ação humana na universidade. Florianópolis, 1996, Tese de doutorado (Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina).

## ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

ADMISSÃO NA INSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_

### PARTE 2: QUESTÕES

1. – FALE SOBRE A MISSÃO DA UEMA

\_\_\_\_\_

2. – COMENTE A RESPEITO DO ATUAL ESTILO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PRATICADOS NA UEMA.

\_\_\_\_\_

3. – QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA UEMA NOS ÚLTIMOS 05 ANOS?

\_\_\_\_\_

4. – QUE MUDANÇAS TEM SIDO OBSERVADAS NA UEMA NOS ÚLTIMOS ANOS? PORQUE ESSAS MUDANÇAS OCORREM E COMO ELAS SÃO ADMINISTRADAS EM SUA PERCEPÇÃO?

\_\_\_\_\_

5. – QUE RELAÇÕES EXISTEM ENTRE AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS, AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS NO AMBIENTE DE TRABALHO NA UEMA?

---

---

---

---

---

6. – QUAL A RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO GOVERNO ESTADUAL COM AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA UEMA?

---

---

---

---

---

7. – QUE INVESTIMENTOS FORAM OU ESTÃO SENDO FEITOS EM FACE DAS NECESSIDADES SENTIDAS EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS ADOTADAS E AS PRÁTICAS DESENVOLVIDAS POR PARTE DOS GESTORES DA UEMA?

---

---

---

---

---

8. – COMENTE SOBRE OS PROGRAMAS EXISTENTES NA UEMA, MENCIONANDO ASPECTOS RELACIONADOS COM A IMPLANTAÇÃO DOS MESMOS E OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DOS PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS.

---

---

---

---

---

9. – COMENTE A RESPEITO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA UEMA COMO:

Administração de Cargos e Salários

---

---

---

---

Plano de Carreira

---

---

---

---

Benefícios

---

---

---

---

Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

---

---

---

---

Avaliação de Desempenho

---

---

---

---

10. - FALE A RESPEITO DO PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLANTAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES NA UEMA E NO NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAL.

---

---

---

---

---

---